دراسات فلسطينية ٧٨

الكيبوتز من الداخل

دراسة سياسية وإدارية

موسى حنا عنز



منظمة التحرير الفلسطينية
مركز الابحاث

الكيبوتز من الداخل

دراسة سياسية وإدارية

Musa Hanna Anz,
Administrative and Political Problems
of the Kibbutz in Israel,
Palestine Monographs No. 78,
Palestine Liberation Organization,
Research Center,
Colombani St. off Sadat St.,
Beirut, Lebanon.

الكيبوتز من الداخل

دراسة سياسية وإدارية

موسى حنا عنز



منظمة التحرير الفلسطينية ـ مركز الأبحاث
بيروت

كانون الاول (ديسمبر ١٩٧٩

محتويات الكتاب

الصفحة

تمهيد

انشأ الصهيونيون في فلسطين ، منذ بدء هجرتهم الاستيطانية لها لاستعمارها وسلبها من سكانها العرب ، ثلاثة اشكال رئيسية من المستوطنات الجماعية ، الكيبوتزات والمستوطنات التعاونية الكبيرة ومستوطنات صغار الملاك ، وقد لعبت الكيبوتزات ، بشكل خاص ، دورا مهما في عملية الاستعمار وانشاء الكيان الدخيل .

وقد سبق لمركز الابحاث في منظمة التحرير الفلسطينية ، المعني بدرس المؤسسات والمنظمات الصهيونية ، ان درس الكيبوتز واصدر كتابا عنه منذ السنة الاولى لانشاء المركز (عبد الوهاب الكيالي ، الكيبوتز : المزارع الجماعية في اسرائيل ، سلسلة دراسات فلسطينية رقم ٤ ، بيروت ١٩٦٦) . وكانت مكتبة المركز ، آنذاك ، لا تزال في طور التكوين . ولم تكن المصادر المتوافرة في الموضوع تزيد عن بضعة كتب . ولذلك ارتأى المركز ان يعالج موضوع الكيبوتز معالجة جديدة ، تعتمد على عشرات المصادر التي حصلنا عليها ، وان تحصر الدراسة الجديدة نفسها في جانب معين لم يتناول بالعربية من قبل ، وهو : الكيبوتز كشكل من اشكال الحكم المحلي . ولذلك ركزت الدراسة على العوامل التي اسهمت في نجاح تجربة الكيبوتز اولا ثم المشاكل التي اعترضت تطوره ونموه لتكشف

عن مدى الاستقلال والحكم الذاتي اقتصاديا واداريا وسياسيا وحزبيا واجتماعيا وثقافيا ، واهتمت بدرس مدى صحة الادعاء ان الكيبوتز هو احد انقى اشكال الديموقراطية في العالم من حيث ان كل افراده يشاركون في حكمه .

وجدير بالذكر ان هذه الدراسة تعتمد في الاساس على رسالة جامعية وضعها الباحث في مركز الابحاث موسى عنز (المحرر في سلسلة اليوميات الفلسطينية) وقدمها ، باللغة الانجليزية ، الى الجامعة الاميركية في بيروت ونال على اساسها شهادة الماجستير .

انيس صايغ
المدير العام لمركز الابحاث

الفصل الأول

خلفيــة عامــة

تاسيس حركة الكيبوتز

لقد طرات عدة تطورات جديدة مع مطلع القرن العشرين واثرت في طريقة التفكير اليهودية ، وكان بروز الصهيونيــة كحركة سياسية احد هذه التطورات الهامة .

لقد تاسست المنظمــة الصهيونية بهدف اقامة دولة يهودية تحمل المشاكل السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي واجهت اليهود وخاصة في ظل العنف المتزايد الذي تعرضوا له في اوروبه (١) . وقد اعتقــد بعضهم ان رفــع مستوى معيشة العمال والفلاحين ، قد يكون احدى الطرق لمواجهة مشاكلهم .

بدأت الحركة الصهيونية خلال هذه الفترة بتاسيس عدة منظمــات هدفها الاعداد لبناء دولــة صهيونية في فلسطين ، وتشكيل دعائم لهذه الدولــة . ومن أهم هذه

---

١ ـ انظر ارثر هرتزبرغ ، **الفكرة الصهيونية** (نيويورك : دوبلداي ، ١٩٥٩) . (صدرت ترجمة لهذا الكتــاب عن مركز الابحاث) .

المنظمات جمعية الاستعمار اليهودي التي تأسست عام ١٨٩١(٢) ، وصندوق الاستعمار اليهودي وتأسس عام ١٨٩٨ ، ولجنة الاستعمار وتأسست عام ١٨٩٨ والصندوق القومي اليهودي وتأسس في سنة ١٩٠١(٣) .

بدأت الحركة الصهيونية استعمارها لفلسطين بزيادة عدد المهاجرين اليهود اليها . (نقصد بالاستعمار هنا شراء الارض والاستيطان فيها ويمكن الحصول على المزيد من المعلومات عن ذلك بالرجوع الى الكتاب المذكور في الحاشية رقم ٥). ولذلك بدىء بتنظيم موجات المهاجرين التي كانت تعرف باسم « عليا » وارسالها الى فلسطين . امتدت موجة الهجرة الاولى من العام ١٨٨٢ الى ١٩٠٣ وكانت حصيلتها تتراوح بين عشرين الى ثلاثين الف مهاجر . اما الموجة الثانية فقد امتدت من ١٩٠٤ الى ١٩١٤ وجاءت بعدد من المهاجرين يتراوح بين ٣٥ الى ٤٠ الف مهاجر . وكان هؤلاء المهاجرون ، ومعظمهم جاء من اوروبه الشرقية ، يشرعون فور وصولهم ببناء مستوطنات لهم . وقد بلغ عدد هذه المستوطنات في عام ١٩٠٨ ، ٢٥ مستوطنة(٤) ، وارتفع العدد الى ٥٩ مستوطنة ضمت ١٢ الف يهوديا في

---

٢ ـ ابراهام ريفوسكي ، **يهود في فلسطين** (نيويورك : مطبعة الطليعة ، ١٩٣٦) ، ص ١٢ .

٣ ـ **المصدر نفسه** ، ص ١٥ .

٤ ـ صموئيل ن. ايزنشتات ، **استيعاب المهاجرين** (لندن : روتلدج وكيغان بول ليمتد ، ١٩٥٤) ، ص ٤٢ .

عام ١٩١٤(٥) .

وتأسست شركة تنمية اراضي فلسطين ومكتب فلسطين في عام ١٩٠٨ بهدف تنظيم استعمار البلاد. وقد قام مكتب فلسطين على مبدأ اعتبار الارض التي تحصل عليها المنظمة الصهيونية ملكا للشعب اليهودي ككل وليس ملكية فردية . وقد ساعد مكتب فلسطين ، وبقسط وافر، في ارساء الركيزة الاساسية للزراعة الصهيونية في فلسطين . كما ترك هذا المكتب شؤون الادارة الداخلية في المستوطنات للمقيمين انفسهم الذين ادركوا بدورهم اهمية التعاون وصعوبة العمل الفردي في الخبرة والموارد .

باشرت المنظمة الصهيونية الحصول على الارض في فلسطين لتؤمن وجودا اسرائيليا دائما في المنطقة . وقد وضعت من اجل هذا الغرض برامج شاملة ومتنوعة ، واقترحت نماذج مختلفة للاستيطان الزراعي . وكانت الفكرة التالية انشاء مزارع زراعية كبيرة تخضع للملكية الجماعية . وقد نجم عن ذلك تأسيس نوعين من المزارع(٦):

أ ــ المزارع اليهودية القومية : كانت هذه مزارع زراعية كبيرة وكانت اما ملكا لتعاونيات مندمجة

---

٥ ــ ارثر روبين ، **الاستعمار الزراعي للمنظمة الصهيونية** (لندن : مارلين هوبكنسون وشركاه ، ١٩٢٨) ص٦ .

٦ ــ حاييم دارين ــ درابكن ، **نماذج من الزراعة التعاونية في اسرائيل** (تل ابيب : ادارة التعاون الدولي ، وزارة الخارجية الاسرائيلية ، ١٩٦٢) ص ٢١-٢٣ .

او للمنظمة الصهيونية وتدار من قبل عمال مؤجرين .

ب ـ المستوطنات التعاونية : كانت هذه مزارع كبيرة تمتلكها تعاونيات عمالية. وكان العمال فيهذا النوع من المستوطنات يتقاضون اجورهم وجزءا من الارباح السنوية .

يتولى الادارة في هذه المستوطنات في البدء مدير اخصائي لمدة ثلاث سنوات ، تنتقل الادارة بعدها الى العمال انفسهم . وكانت جماعات من العمال اليهود الذين ابدوا قدرا معينا من التعاون في العمل والاستهلاك تتولى ادارة المزارع العامة .

وهكذا يمكن القول ، بشكل عام ، ان المراحل الاولى للحركة اليهودية في فلسطين اقتضت ان تشكل الزراعة العامود الاقتصادي الفقري للمهاجرين اليهود وبمعنى آخر فان الحركة الصهيونية اعتبرت « الرجوع » الى فلسطين على انه رجوع الى الارض .

ولم يسمح للمستوطنات الثلاث الاولى التي نظمت على اساس التعاون لتمارس الحكم الذاتي كلية . فقد كان يديرها اخصائيون زراعيون يتقاضون ماهياتهم من الوكالة اليهودية . كان هذا الرجل المأجور « زعيم » المزرعة مع انه لم يكن عضوا في المستوطنة . وكان معظم هؤلاء الاخصائيين الزراعيين من اوروبهالغربية وبالتالي لم يكونوا متفهمين لنفسية يهود اوروبه الشرقية . وبالنتيجة كان الاحتكاك بين الاخصائيين الزراعيين والمستوطنين حتميا

وقد جعل هذا اعضاء التعاونية يطلبون من الاخصائيين الزراعيين ان يستقيلوا ، ولدى رفض هذا الطلب ، بادرت جماعة من العمال المهرة الى مغادرة المزرعة والعمل لحسابها.

انشأت هذه الجماعة في عام ١٩١٠ اول كيبوتز باسم داجانيا (أ) (٧) . تأسس هذا الكيبوتز من مزارعين يهود يعملون على ارض تعود ملكيتها للجماعة . وهكذا فان ملكية داجانيا (أ) تعود للجماعة ككل . وتتقاسم هذه الجماعة الارباح وفقا للمبدأ القائل : من كل حسب مقدرته ولكل حسب حاجاته وذلك ضمن اطار امكانيات الكيبوتز الاقتصادية ، وبكلام آخر فقد قصد بان يكون هذا الكيبوتز مستوطنة جماعية وليس خاصة .

وتعني كلمة «كيبوتز» في العبرية « جماعة » وتجمع « كيبوتزيم » . ولقد عرّفها بوريس شتيرن على انها : « نظام من الانتاج الجماعي والاستهلاك الجماعي والادارة الجماعية ، ويوفر للاعضاء الامن الاقتصادي والاجتماعي ، ويلغي دور العائلة كوحدة اقتصادية . ويعتبر الاطفال من مسؤولية الجماعة ككل التي تقوم بتنشئتهم وتعليمهم . ومن ميزات الكيبوتز البارزة الواضحة قاعة الطعام الجماعية واحياء الاطفال الجماعية »(٨) .

ويتميز الكيبوتز بوجه عام بجماعيته في الانتاج ، والاستهلاك، والتعليم، والحياة الاجتماعية واتخاذ القرارات.

٧ ــ بوريس شتيرن ، **الكيبوتز الذي كان** (واشنطن : مطبعة الشؤون العامة ، ١٩٦٥) ، ص ١ .

٨ ــ **المصدر نفسه** ، ص ١ .

وقد كان للكيبوتز في الايام التي سبقت تأسيس اسرائيل ، تاثير هام على التطـور السياسي والاقتصادي والاجتماعـي والعسكري للجالية اليهودية في فلسطين .

حصلت المجموعة التي اسست اول كيبوتز على قطعـة من الارض كما قررت توزيع العمل على اعضائها بحيث تبقى مسؤوليتها عن القيـام بالعمـل وتحقيق الربـح ، مسؤولية جماعية . وكانت تلك المرة الاولى التي عهد فيها الى مجموعة من العمال اليهود بتنظيم مزرعة بشكل جماعي مستقل . لقد اظهر الميزان السنوي لهذه المستوطنة الجماعية ربحا اثبت بان العمال يستطيعون القيام ، وبنجاح ، بمشاريـع زراعيـة معتمدين على قدرتهم الذاتية دون الرجـوع الى مديرين او متعهدين من الخارج (٩) .

لقد عانت كل المزارع الاخرى من الخسائر ما عدا هذه المزرعة التي جنت ربحا حقيقيا . تركت خبرة هذا الكيبوتز تأثيرا بالغا في العمـال ولعبت دورا مهمـا في انشاء شبكة متنوعة من الكيبوتزات في السنوات المقبلة .

حذت مجموعات اخرى حذو داجانيا بسرعة. كانت تعود ملكية كل الموجودات والممتلكات في الكيبوتزات التي انشئت، للمجموعة ككل ، وكان يعمل كل الاعضاء وفقـا لقرار كل المستوطنين ، في حين كانت حاجات كل فرد تلبى من قبـل الكيبوتز . سنبحث هذا بتفصيل اكثر في الفصل التالي .

---

٩ ـ دارين درابكن ، **المصدر السابق** ، ص ٢٤ ـ ٢٦ .

الاسباب الاكثر اهمية لوجود نظام الكيبوتز

يمكن ان نجمل الاسباب التي ادت الى وجود نظام الكيبوتز ، على الشكل التالي :

أ ـ جاء معظم المستوطنين من بولنده وروسيه ورومانيه. وكانوا الى حد ما متأثرين بالافكار الاشتراكية والثورية التي كانت موجودة في تلك الحقبة لدى سكان اوروبه الشرقية . لعب هذا دورا في تعزيز فكرة انشاء مستوطنات جماعية .

ب ـ لم تكن المنظمة الصهيونية قادرة على دعم الاستعمار الفردي على غرار مشروع روتشيلد الذي بدأ السياسة الاستعمارية في اواخر القرن التاسع عشر على اساس انشاء بساتين من الليمون وصناعة النبيذ (١٠) .

جـ ـ كانت المزارع الخاصة تفتقر الى الدعامتين الرئيسيتين للنجاح وهما النقود والخبرة . يعني هذا ان المزارع التعاونية الكبرى التي قامت بارشاد الاداريين او اصحاب الخبرات المعينين او الجمعيات ، هي وحدها التي نجحت .

د ـ لقد ادى الصراع بين الاختصاصيين الزراعيين المعينين والعمال اليهود الصغار الثائرين ، كما اشرنا ، الى فكرة انشاء حركة الكيبوتز . وهكذا فقد كان السبب المباشر لوجود الكيبوتز هو ايجاد نظام لا يعامل فيه

---

١٠ ـ روبين ، **المصدر السابق** ، ص ١٢٩ ـ ١٣٠ .

العمال كعمال ماجورين ولكن كشركاء في مزارع تعاونية (١١) .

هـ ـ هناك سبب آخر اساسي لوجود الكيبوتز وهو بناء « حصون » عسكرية استراتيجية كجزء من المخطط الصهيوني لاقامة دولة صهيونية في فلسطين وقد ادى هذا الى تحويل الكيبوتزات الى مخيمات عسكرية (١٢) .

ساعد الكيبوتز على استيعاب ودمج عدد من المهاجرين اليهود في نوع جديد من الحياة ، حيث يمكن تدريبهم على الزراعة . درّب هؤلاء المهاجرون ليصبحوا عمالا يعملون في الارض ويقبلون العمل في الحراسة او في مطبخ الكيبوتز . كما دربوا ايضا على الحكم الذاتي القائم على اساس من المساواة التامة وحيث الحقوق المتساوية تمنح للجميع ذكورا واناثا ، قدامى وجدد .

هدفت حركة الكيبوتز الى القيام بدور ما في بناء مجتمع اشتراكي يستطيع المزارعون فيه العمل في مزارع جماعية . وبكلمات اخرى ، لقد اعتبر الكيبوتز مزرعة جماعية يشترك فيها كل الأعضاء في مسؤوليات متساوية ويحصلون فيها على حقوق متساوية دون وجود تمايز طبقي بين صاحب العمل والاجراء (١٣) .

---

١١ ـ **المصدر نفسه** ، ص ١٣٠ .
١٢ ـ شتيرن ، **المصدر السابق** ، ص ١٧ .
١٣ ـ دان ليون ، **الكيبوتز : طريقة جديدة في الحياة** (اكسفورد : مطبعة بيرجامون ، ١٩٦٩) ، ص ٨ ـ ٩ .

البناء الاجتماعي

لقد وفد المستوطنون الذين اقاموا في الكيبوتزات من مناطق مختلفة التقاليد والقيم ، وبالتالي فقد كان عليهم ، ان ارادوا العيش معا ، استبدال تقاليدهم القديمة بمجموعة من القيم الجديدة (١٤) .

لقد جاء معظم المستوطنين من روسيه واوروبه الشرقية حيث كان اليهود مضطهدين . واعتبرت الحركة حركة اجتماعية وثورية وكانت الفترة ما بين ١٩٣٨ و ١٩٤٧ فترة التوسع الكبير في عدد الكيبوتزات . ويعود ذلك ، في رأي البعض ، الى ايديولوجية الكيبوتز وروحه الطلائعية . ترتكز عقيدة الكيبوتز على العمل في الارض حيث يعطي كل شخص بحسب قدراته ويأخذ قدر حاجاته . وقد تمكنت هذه العقيدة من استقطاب هؤلاء اليهود بفضل الزعم الاشتراكي لحركة الكيبوتز . مهما يكن ، فاننا نستطيع ان نعزو النمو السريع لحركة الكيبوتز لروحها التي لعبت دورها في بناء فكرة انشاء دولة يهودية في فلسطين والدفاع عنها وتوسيع حدودها . وادى هذا بالمستوطنين للعمل على تقوية الكيبوتز الذي لعب دورا بارزا في انشاء دولة اسرائيل في عام ١٩٤٨ . لقد ازداد السكان اليهود في اسرائيل بين عامي ١٩٤٨ و ١٩٦١ بما يقارب ١٧٠ ٪ ، في حين ازداد سكان الكيبوتزات بما يقارب ٤٠ ٪ اي ان عددهم ارتفع من ٥٤٠٠٠ شخص الى ٧٧٠٠٠ شخص . (انظر الجدول رقم ١) . يمكن ارجاع الفشل الذي احاق بقدرة حركة الكيبوتز على النمو بعد عام

---

١٤ ــ روبين ، **المصدر السابق** ، ص ٤٢ .

١٩٤٨ ، مقارنة بالنمو الاجمالي لسكان اسرائيل ، الى ما يسمى « بالمناخ الرائد » في فلسطين او بعدها في اسرائيل ، هذا المناخ الذي فتر بعد عام ١٩٤٨ اثر انشاء الدولة الصهيونية (١٥) .

يشرف الكيبوتز على عدة انماط من العلاقات الاولية ، ليس لدى العائلات في الكيبوتز موارد ليوزعها على اعضائها. وبالمقابل يتولى الكيبوتز توزيع الموارد على كل عضو . وليس للعائلات سيطرة تامة على التعليم وعملية تطبع اطفالهم الاجتماعية (كما سيتضح فيما بعد) . لم ترق فكرةالسيطرة على العائلة للمهاجر الشرقي ، ولذلكفان عدد اليهود الشرقيين في الكيبوتزات ضئيل . ولم يجذب الكيبوتز اعدادا كبيرة « من المهاجرين الشرقيين من اي عمر او اي وضع فردي او عائلي كما انه لم يجذب الشبان المولودين في فلسطين من الجاليات الشرقية » (١٦) .

كان التطوع في الكيبوتزات غالبا وقفا على الاشخاص غير المتزوجين وغير المرتبطين ، الذين كانوا على الاغلب من اصل اوروبي .

كان هنالك في عام ١٩٦٨ ، ٢٣٥ كيبوتزا بلغ عدد سكانها ٨٤٢٤٧ مستوطنا ، اي ٣،٥ ٪ من مجموع السكان

---

١٥ ــ جودا ماتراس ، **التغير الاجتماعي في اسرائيل** (شيكاغو : شركة الدين للنشر ، ١٩٦٥) ، ص ٥١ ــ ٥٢ .

١٦ ــ **المصدر نفسه** ، ص ٥٢ .

اليهود في اسرائيل الذي بلـغ ٢٤٣٤٨٣٢ شخصـا . يبين الجدول التالي نمو سكان حركة الكيبوتز بالنسبة لمجمـوع سكان فلسطين اليهود .

الجدول رقم (١)

نمو حركة الكيبوتز والسكان اليهود في فلسطين قبل الاحتلال وبعده

التاريخ	السكان اليهود	سكان الكيبوتز	النسبة ٪
١ت١ ١٩٣٠	١٧٥٠٠٠	٤٥٠٦	٢،٦
١ت١ ١٩٣٤	٣٠٧٠٠٠	٧٥٢١	٢،٥
١ت١ ١٩٣٥	٣٧٥٠٠٠	١٢٥٠٠	٣،٣
١ت١ ١٩٣٦	٤٠٤٤٠٠	١٥٥٠٠	٣،٩
١ت١ ١٩٣٧	٤١٧٢٠٠	١٦٥٠٠	٤،٠
١ت١ ١٩٣٨	٤٣٦٧٠٠	١٨٢٠٠	٤،٢
١ت١ ١٩٣٩	٤٧٤٦٠٠	٢٢٦٠٠	٤،٨
١ت١ ١٩٤٠	٤٩٢٤٠٠	٢٥٩٠٠	٥،٢
١ت١ ١٩٤١	٥٠٤٦٠٠	٢٦٠٠٠	٥،١
١ت١ ١٩٤٢	٥١٧٢٠٠	٢٦٠٠٠	٥،٠
١ت١ ١٩٤٣	٥٣٩٠٠٠	٣١٠٠٠	٥،٨
١ت١ ١٩٤٤	٥٦٥٠٠٠	٣٥٣٠٠	٦،٣
١ت١ ١٩٤٥	٥٩٢٠٠٠	٣٧٤٠٠	٦،٣
١ت١ ١٩٤٦	٦٢٥٠٠٠	٤٣٥٩٥	٧،٨
١ت١ ١٩٤٧	٦٤٩٠٠٠	٤٧٤٠٨	٧،٣
١ت١ ١٩٤٨	٧٥٨٧٠٠	٥٤٢٢١	٧،١

٣١ ك١ ١٩٤٩	١٠١٣٨٧١	٦٣٥١٨	٦،٣
٣١ ك١ ١٩٥٠	١٢٠٢٩٩٣	٦٦٧٠٨	٥،٥
٣١ ك١ ١٩٥١	١٤٠٤٣٩٢	٦٨١٥٦	٤،٩
٣١ ك١ ١٩٥٢	١٤٥٠٢١٧	٦٩٠٨٩	٤،٨
٣١ ك١ ١٩٥٣	١٤٨٣٦٤١	٧٣٢٩٩	٤،٩
٣١ ك١ ١٩٥٤	١٥٢٦٠٠٩	٧٦١١٥	٥،٠
٣١ ك١ ١٩٥٥	١٥٩٠٥١٩	٧٧٨١٨	٤،٩
٣١ ك١ ١٩٥٦	١٦٦٧٤٥٥	٧٩٦٨٨	٤،٨
٣١ ك١ ١٩٥٧	١٧٦٢٧٤١	٧٩٨٤١	٤،٥
٣١ ك١ ١٩٥٨	١٨١٠١٤٨	٧٨٦٣٤	٤،٣
٣١ ك١ ١٩٥٩	١٨٥٨٨٤١	٧٧٨٩٠	٤،٢
٣١ ك١ ١٩٦٠	١٩١١١٨٩	٧٧٩٥٥	٤،١
٣١ ك١ ١٩٦١	١٩٣٢٣٥٧	٧٦٩٦١	٤،٠
٣١ ك١ ١٩٦٢	٢٠٦٨٨٨٢	٧٩٢٥٤	٣،٨
٣١ ك١ ١٩٦٣	٢١٥٥٥٥١	٧٩٨٣٣	٣،٧
٣١ ك١ ١٩٦٤	٢٢٣٩١٧٧	٨٠٧٤٩	٣،٦
٣١ ك١ ١٩٦٥	٢٢٩٩٠٧٨	٨٠٠٥٨	٣،٥
٣١ ك١ ١٩٦٦	٢٣٤٤٨٧٧	٨١٩٣٣	٣،٥
٣١ ك١ ١٩٦٧	٢٣٨٣٥٥٤	٨٣٣١٠	٣،٥
٣١ ك١ ١٩٦٨	٢٤٣٤٨٣٢	٨٤٢٤٧	٣،٥

المصدر : اخذت ارقام الفترة الممتدة من ١ تشرين الاول (اكتوبر) ١٩٣٠ – ١ تشرين الاول ١٩٤٨ من كتاب ليون دان، **الكيبوتز : طريقة جديدة في الحياة**، (اكسفورد : مطبعة بيرغانون، ١٩٦٩)، ص ٢٠١ . والارقام

(التتمة على الصفحة التالية)

توجد في الكيبوتز، بوجه عام ، ثلاث فئات اعمار (١٧) :
الكبار هم الفئة الاولى التي تتألف من مؤسسي حركة الكيبوتز ، وهي أكثر الفئات اهمية لانها تملك الخبرة والقيادة وقيم الكيبوتز ويبرز من بين صفوفها ممثلو الكيبوتز في حركة الكيبوتز الوطنية .

تتألف الفئة الثانية من اولئك الذين هاجروا الى فلسطين المحتلة بعد عام ١٩٤٨ . وقد تم تدريب هؤلاء على حياة الكيبوتز وتشرّبوا عقيدته وقيمه قبل الالتحاق به . يبرز من صفوف هذه الفئة العديد من الموظفين ورؤساء اللجان ومراقبي الاعمال ، كما تمارس هذه المجموعة معظم الضغوطات التي تستهدف التغيير في قيم حركة الكيبوتز .

تتألف الفئة الثالثة من اولئك الذين لا زالوا في سن العشرينات ، معظمهم من الصابرا ، اي اليهود الذين ولدوا في فلسطين ، او المهاجرين الاوروبيين الذين وصلوا الى فلسطين في سن مبكرة . ويخرج من صفوف هذه الفئة مفكرو الكيبوتز ومثقفوه . وقد ازدادت اهمية هذه الفئة لتوليها مسؤولية اكبر بالنسبة لاقتصاد الكيبوتز وكذلك بالنسبة

من الفترة ٣١ كانون الاول (ديسمبر) ١٩٤٩ – ٣١ كانون الاول ١٩٦٧ من **كتاب الاحصاء السنوي الاسرائيلي** (القدس : مكتب الاحصاء المركزي ، ١٩٤٩ – ١٩٦٨) .

١٧ – ميلفورد سبيرو، **الكيبوتز : مغامرة في المدينة الفاضلة** (نيويورك : كتب شوكن ، ١٩٦٣) ، ص ٦٠ – ٦٢ .

للجانه المختلفة . ومعظم اعضاء هـذه الفئة هم من خريجي مدارس ثانوية .

كانت هنالك اختلافات عقائدية بين اتحادات الكيبوتز الفيدرالية بالنسبة للحجم الافضل للكيبوتز . فقد اصرت بعض هذه الاتحادات على وجود عدد قليل من الاشخاص في كل كيبوتز للحفاظ على العلاقـات العائليـة الوطيدة التي تشكل ميزة خاصة بالكيبوتز ، بينما سعى نـوع آخر مـن الكيبوتزات الى ضم عدد كبير من الاعضاء ، في حين كان هنالـك نوع ثالث بين هذين النوعين . وقد اختفت هـذه الفروقات العقائدية تقريبا مع مرور الوقت . أما في الوقت الحاضر فقد اتفق على ان يكون عدد اعضاء الكيبوتز الناجح من ٢٠٠ الى ٤٠٠ عضو ومرشح للعضوية تقريبا ، وان يبلغ مجموع سكانه من ٤٠٠ ــ ٧٠٠ فرد(١٨) .

يتركز اهتمام البناء الاجتماعي للكيبوتز الى حد كبير في الشباب . ان الهيبة والقوة ، وليس السن ، هي دلائـل القدرة في معظم هذه الكيبوتزات . ويتمتع الصغار بالمساواة الاجتماعية مـع الكبـار في الكيبوتز ، فتستقبل آراءهم وانتقاداتهم بالقدر ذاتـه من الاحترام الذي تستقبـل به انتقادات واقتراحات الكبار . وقد يسفر هذا الاهتمـام بالشباب وفي الوقت ذاته مساواتهم بالكبـار ، عن بعض ظروف من عدم المساواة ذلك لان الصغار سيتمتعون بوضع افضل بالنسبة للعمل، فبينما تنادي فلسفة حركة الكيبوتز بان « الكل متساوون » فانها في الوقت نفسه تقيّم مكانة

---

١٨ ــ شتيرن ، **المصدر السابق** ، ص ١٥ ــ ١٦ .

الشخص وفقا لقدرته ، ونتيجة لهذا يصبح الصغار اكثر اهمية من الكبار بسبب قدراتهم الاقتصادية المتفوقة بالنسبة للانتاجية والكفاءة(١٩) . وتخلق هذه المشكلة عند الاعضاء الكبار احساسا بعدم الامن النفسي . فيترك بعض هؤلاء الكبار الكيبوتز ويعملون في الخارج حيث تعطيهم خبرتهم ومعرفتهم الفرصة للتفوق على الصغار . وبهذه الطريقة يحافظون على احترام ذاتهم ، عكس اولئك الذين يبقون في الكيبوتز والذين ، كلما تقدمت بهم السن ، كلما فقدوا احترامهم .

ويطلع البناء الاجتماعي للكيبوتز ايضا بقضية بالغة الاهمية ، الا وهي قضية المرأة الناتجة عن مفهوم المساواة التامة بين الجنسين . هذا يعني ان النساء قد حررن من « نير الخدمات المنزلية» (٢٠) . هذه الخدمات التي هي الطبخ ، العناية بالاطفال والتنظيف ، اعاقتها عن ممارسة مكانتها بجانب الرجل في كل الميادين . تؤمن حركة الكيبوتز ، رسميا ، بانها اعطت المرأة الحقوق ذاتها وجعلتها بعيدة عن المسؤولية الاقتصادية ، مسؤولية تربية الاطفال والشعور بانها ملك لزوجها ، اي انها كسرت القيود التي تقيد ايديها منذ اجيال . ومع ذلك ، فان معنويات المرأة في الكيبوتز ، منخفضة اذا قورنت بمعنويات المرأة الاسرائيلية في المدن . ويعود ذلك الى عدة اسباب . بما ان المرأة تتساوى مع الرجل في كل شيء ، حتى في العمل الجسدي ، فان هذا سيكون بالطبع منهكا لها . اذ ان طبيعة العمل في الكيبوتز

١٩ ــ سبيرو ، **المصدر السابق** ، ص ٢٢٨ .
٢٠ ــ **المصدر نفسه** ، ص ٢٢٢ ــ ٢٢٣ .

وساعاته الطوال تجعل العديد من النساء متعبات جسديا. والسبب الآخر لمعنوياتهن الضعيفة هو عدم اقتناع العديد من النساء بادوارهن الاقتصادية ، فعندما بدات الحركة ، لم يكن هنالك توزيع للعمل بين الجنسين لكنهم تأكدوا بعد فترة ان الرجال والنساء غير متساوين وان الاناث لا يستطعن انجاز بعض الاعمال بكفاءة الذكور ذاتها لاسباب بيولوجية واضحة ، خاصة بعض الاعمال الجسدية الصعبة كالحصاد او قيادة الالة الحارثة . علاوة على ذلك ، تجبر النساء على ترك اعمالهن او يعملن ساعات اقل اثناء الحمل او عندما يجبرن على البقاء قريبات من مراكز الاطفال لارضاع اولادهن . ولهذا تسلم الرجال اعمالهن الانتاجية شيئا فشيئا وذلك من اجل ضمان استمرار العمل . ولذلك بدات النساء يعملن في فروع الخدمات وبالنتيجة فان النساء وجدن انفسهن متأخرات في الاعمال التي كان من المفروض ان يتحررن منها ، اي الطبخ ، التنظيف ، غسل الملابس والعناية بالاطفال .

يمكن القول بان اكثر من ٨٠٪ من نساء الكيبوتز يعملن في فرع الخدمات . وهذا يخلق لدى النساء شعورا بالنقص عندما تقارن انتاجيتهن بانتاجية الرجل . وسبب آخر لانخفاض معنويات المراة ان دورها كأم غير معتبر . فكثير من النساء يكرهن ان يرين انفسهن بعيدات عن اطفالهن . وقد تذمرت امراة في احد الكيبوتزات من هذه القضية قائلة :

« الحياة في الكيبوتز صعبة، فالحمامات والمراحيض التي نجبر على استعمالها تبرر هذا القول . هذا ويجب ان

نضيف الى ذلك قاعة الطعام المفعمة بالضجيج والصخب ، ويوم العمل الشاق ، والنقص في الابداع الحقيقي . والحقيقة ليس لدينا ما يكفي من الكتب وعلينا الانتظار بالدور للحصول عليها . اطفالنا هم كل ما نملك ، وحتى هم ليسوا معنا ، لانهم في بيت الاطفال . وها هم الآن قد آووا الى فراشهم (Hashkava) بعيدا عنا. فلماذا ؟ يقول (الخبراء) ان الوالدين يفسدونهم حين يضعونهم في الفراش . قد يكون هذا صحيحا ، لكن علينا التفكير بالوالدين احيانا ، وليس بالاطفال دائما »(٢١) .

قد تخلق قضية النساء هذه نوعا من عدم الثبات في الكيبوتز . يشعر عدد من المتزوجين احيانا بانه من غير الممكن العيش في الكيبوتز وبالتالي يتركونه. فالقضية المزمنة التي يواجهها الكيبوتز دائما هي النقص في النساء ، فاذا لم تعط النساء مسؤولية اكبر في المشاركة في اللجان والاعمال الادارية واذا لم يرتب للنساء الاعضاء نوع من الاجتماعات لبحث مشاكلهن وايجاد الحلول لها ، فان حركة الكيبوتز ستظل تعاني من قضية النساء . اما اذا كان عمل النساء في فرع الخدمات لا مفر منه ، عندها يجب اعادة النظر في بعض اوجه نظام التعليم . يجب ان يكون التشديد في السنة الاخيرة في مدارس البنات، على تدريب البنات على التمريض عامة ، والتدبير المنزلي ، والامور المتعلقة بذلك بدلا من تعليمهن الزراعة بنفس النسبة التي يتعلمها الشباب ، ذلك لان مستقبل الفتيات لن يكون في مجال الزراعة .

يبين الجدول رقم (٢) توزيع اعمال النساء في اثنتي

٢١ ـ **المصدر نفسه** ، ص ٣٢٣ .

عشر كيبوتز ممثل من Kibbutz Artzi Federation. وهذا الاتحاد (الذي يمثل ٣٤،٧٪ من مجموع حركة الكيبوتز) هو أكبر اتحادات اسرائيل الفيدرالية .

جدول رقم (٢)
توزيع الاعمال على النساء في كيبوتز الارض

نوع العمل	النسبة ٪
التعليم	٣٦،١
الملابس (مخازن الملابس وحياكتها)	١٨،٥
المطبخ وقاعات الطعام	١٣،٢
الزراعة	٨،٩
الادارة (تشمل المحاسبة)	٤،٣
الصحة	٤،٠
الصناعة	٣،٩
وقت كامل في النشاط العام	١،٠
أعمال خارجية	٠،٦
متفرقات (حرف خاصة، المرض، اطعام الام وغيرها ...)	٩،٣

المصدر : ليون ، دان : **الكيبوتز : طريقة جديدة في الحياة** (اكسفورد : مطبعة بيرجانون ، ١٩٦٩) ص ١٣٢ .

يبين الاحصاء السابق ، الذي اجري في عام ١٩٦٦ ، أن النساء عدن للعمل في قطاع الخدمة . كما يبين احصاء

آخر اجري على نفس الكيبوتزات ان ١٦٬٣٪ من عمل المرأة ينحصر في الاشغال الادارية بينما ٣٤ ٪ من الرجال يقومون بالاعمال ذاتهـا ، وايضا ٣٬٧٪ من النساء يقمن باعمـال مكتبية في حين يقوم الرجال بنسبة ٨٪ من العمل نفسه(٢٢). وعلى العموم ، فان الحيـاة في الكيبوتز اكثر صعوبة على النساء منها على الرجال .

العضوية والاستيعاب في الكيبوتز

ان اجراءات اختيار الاعضاء في الكيبوتز مسألة بالغة الاهمية . تتم اجراءات التطوع على مرحلتين (٢٣) . اولا هناك فترة اخضاع الفرد للتجربة . يعتبر المتقدم في هذه الفترة التي تمتد عادة الى ستة اشهر ، زائرا فاذا ووفق عليه من قبل غالبية بسيطة في الاجتماع العام للكيبوتز ، عندئذ يعتبر من المرشحين لفترة اخرى من التجربـة تمتد لستة أشهر اخرى . واخيرا يقبـل كعضو في الكيبوتز اذا نال موافقة ثلثي اعضاء الكيبوتز او على الاقل ثلثي الاعضاء الموجـودين في الاجتماع .

لا يقدم المرشح طلبا مباشرا ، لكن تنظر بشأنه لجنة الاستيعاب التي تبحث معه في عمله ، ماضيه ، ميله نحو الكيبوتز ،وامكانياته . بعد ذلك تبحث اللجنة في جدارته وترقيته للعضوية التامـة . فتقدم سكرتاريـة الكيبوتز

٢٢ ــ ليون ، **المصدر السابق** ، ص ١٣٠ .

٢٣ ــ انظر : ابراهام بن يوسف ، **انقى ديموقراطيـة في العالم** (نيويورك : مطبعة هرتزل وتوماس يوسيلوف ، ١٩٦٣) ، ص ٨٧ ــ ١١١ .

توصياتها الى الجمعية العامة بالقبول او الرفض . وعضوية الكيبوتز تمتد لمدى الحياة مع ان عددا قليلا ينسحب لاسباب شخصية .

تدرس أهلية المرشح للعضوية بناء لاعتبارين : أهليته للعمل واهليته للاندماج في الكيبوتز المعني (٢٤) . ويعتبر السن العامل الاكثر اهمية بالنسبة للعمل . ولذلك ، من الصعب قبول اي شخص يزيد عمره عن الثلاثين لان السنوات التي ينتج فيها لا تعد كافية لتبرر اعتناء الكيبوتز به في كبره . ولهذا فان صغار السن يقبلون عادة بسهولة اكثر من الكبار لانهم يستطيعون القيام بالاعمال الجسمانية الثقيلة في الكيبوتز .

ومن الوسائل التي تمكن الفرد من الالتحاق بالكيبوتز ، ان ينتسب الى مدرسة للتدريب في صغره . يقبل الكبار اذا تمتعوا بالخبرة الزراعية او المهارات التقنية . وتقبل النساء بسهولة اكثر في الكيبوتز لان الحركة ككل تفتقر الى النساء . «يؤخذ ماضي الفرد العلمي بعين الاعتبار بدرجة اقل بكثير مما يتوقع بالنظر الى المستوى الثقافي العالي للكيبوتز بشكل عام » (٢٥) . ويبدو ان السبب في ذلك هو الخوف بان لا يستطيع هذا النمط من الاشخاص ذوي التعليم العالي ان يأخذ على عاتقه المسؤوليات العملية في حياة الكيبوتز اليومية .

اما الاسلوب الآخر للاستيعاب فيكون بقبول مجموعة من الشباب بكاملها . وهناك عدة امثلة لمجموعات تقبل ككل ،

---

٢٤ ــ **المصدر نفسه** ، ص ٨٩ ــ ٩٠ .
٢٥ ــ **المصدر نفسه** ، ص ٩١ .

خاصة مجموعات الشباب المهاجرين . وما زالت هنالك طريقة اخرى للانتساب للكيبوتز وهي الزواج من احد اعضائه او عضواته او شراء عضوية في الكيبوتز ببناء بيت صغير فيه سيصبح بالتالي ملكا للكيبوتز . يتبع هذا الاسلوب عادة الكبار الذين قد يكون لهم اولاد او اقارب في ذلك الكيبوتز بالذات ، وعلى كل حال فان الانتساب الى الكيبوتز بهذه الطريقة نادر جدا .

لا توجد هناك فروقات جدية بين اتحادات الكيبوتز في قبول الاعضاء . ولا تصر على ميزات معينة الا في الاتحاد الديني الذي يشترط التدين لدى من يرغب في الانتساب اليه . وكثيرا ما يرشد مكتب العضوية في اتحاد الكيبوتز الشخص الجديد الى الكيبوتز الملائم له آخذا بعين الاعتبار كفاءاته وميوله .

قد ترفض الجمعية العمومية في الكيبوتز اي متقدم دون اخباره عن سبب هذا الرفض . فقد يكون اسباب الرفض بسبب السن ، الضعف الجسمي ، او عدم وجود مكان شاغر لاولاده في بيت الاطفال . وقد يتنوع السبب في تقديم طلب الانتساب الى الكيبوتز من السأم او الفشل الخارجي الى الرغبة في اكتساب « المثالية الصهيونية » واحراز « التقدم الاشتركي » ، و الى مزيج من الاثنين ، اي ان هذه الاسباب قد تكون ايجابية او سلبية (٢٦) .

لقد تغيرت اماكن قدوم اعضاء الكيبوتزات منذ انشاء الحركة : اعتمدت الكيبوتزات في مراحلها الاولى غالبا على المهاجرين من اوروبه الشرقية للاسباب التي سبق ذكرها .

٢٦ ـ **المصدر نفسه** ، ص ٩٨ .

فالهجرة من اوروبه الغربية واميركه الشمالية كانت ضئيلة بينما توقفت هجرة اليهـود من الشرق الاوسط وآسيه . وبالمقابل فان يهود افريقيه الشمالية لا يمكثون في الكيبوتزات بسبب نزعتهم العائلية الفردية وبسبب عدم وجود حركـات شباب اشتراكية تقدمية عندهم (٢٧) .

ان الشباب الاسرائيلي هم احـد مصادر التطوع في الكيبوتز . ومن اسباب جذب شباب المدن الى الكيبوتز هو المستوى العالي النسبي للتعليم فيه وعادة يقرر العديد من هؤلاء التلاميذ البقـاء في الكيبوتز بعد ان يتخرجـوا من مدرسته الثانوية بحيث يصبحون من اعضائه .

على كل حال، فان معدل التطوع في الكيبوتز منخفض، والسبب في ذلك هو ان غالبية المهاجرين من العالم الغربي لا يرغبون الحياة الريفية لانهم لم يعتادوها (٢٨) . وقد وصل التطوع اعلى معدلاته اثناء اضطهاد هتلر لليهود الذين اجبروا على الهرب .

وهكذا فان عملية استيعاب المرشحين الجدد طويلة . فتعلم العبرية هو من الاعتبارات الهامة لانضمام اي مهاجر الى الكيبوتز . وتعقد في اتحـاد كيبوتزات هآرتسي بعض الحلقات الدراسية التي يشترك فيها الاعضاء الجدد من عدة كيبوتزات . وتشتمل هذه الحلقـات على دراسة موسعـة لمبادىء الكيبوتزات (٢٩) .

---

٢٧ ـ **المصدر نفسه** ، ص ٩٩ .
٢٨ ـ **المصدر نفسه** ، ص ١٠٣ .
٢٩ ـ **المصدر نفسه** ، ص ١٠٩ ـ ١١١ .

لقد انضم عدد قليل من المهاجرين الجدد الى حركة الكيبوتز حديثا ، كما ان عدد المستوطنات الجديدة التي انشأتها قليل وعلى ما يبدو ، فقد فشل الكيبوتز في تنمية سياسية جديدة لجذب المهاجرين الى الحركة . والقضية المهمة هي ان العديد من المهاجرين يتركون الكيبوتز بعد عدة اشهر لانهم لا يستطيعون ان يتكيفوا واسلوب الحياة فيه، كما انه لا يبقى في الحركة جميع شباب المدينةالمنتسبين اليها . وتواجه معظم الكيبوتزات مشكلة النقص في القدرة البشرية بسبب ارتفاع معدل الانسحاب منها . فبين عامي ١٩٥٦ و ١٩٦١ استقبلت اتحادات الكيبوتز الاربعة الكبرى ١١٦١٤ عضوا جديدا . وقد ترك الكيبوتزات ٣٨١٩ شخصا من اصل الذين انضموا اليها في الفترة ذاتها ، اي ان نسبة مغادرة الكيبوتزات تصل الى ٣٢٪ من مجموع الاعضاء(٣٠) .

التعليم في الكيبوتز

ان الهدف الرئيسي للتعليم الجماعي في الكيبوتز هو ضمان استمرار « قيم » الكيبوتز . ويتم ذلك عبر ترجمة « القيم » الرئيسية لمجتمع الكيبوتز ـ العمل ، المساواة ، الجماعية ، الديمقراطية ، والتطوع ـ في مناهج التعليم . فالتعليم في الكيبوتز ليس منفصلا عن الحياة النظرية والعملية فيه ، او عن عقيدته وقيمه . ويعتبر التعليم اداة « للتحرر القومي والاجتماعي للشعباليهودي » (٣١) . يعرف النظام التعليمي في الكيبوتز باسم Chinuch meshutaf

---

٣٠ ـ شتيرن ، **المصدر السابق** ، ص ٩٢ .
٣١ ـ ليون ، **المصدر السابق** ، ص ٩٧ .

او التعليم الجماعي . والميزة الاساسية لهذا التعليم هي في بقاء الاطفال في بيوت الحضانة الجماعية حيث تعتني بهم ممرضات ومربيات ومعلمون وليس والديهم .

ويمكن تلخيص الاهداف الرئيسية لهذا التعليم الجماعي بما يأتي :

أ ـ تلقين الاطفال حياة الكيبوتز وتعليمهم وفقا لقواعدها وعقيدتها وهذا يؤدي الى ارتباط اكبر بحياة الكيبوتز .

ب ـ تحقيق مساواة تامة بين الجنسين حيث يتدرب الصبيان والبنات ليكونوا اعضاء نافعين .

ج ـ تنمية المفهوم الصهيوني « للروح الديموقراطية » بين اطفال الكيبوتز .

ويهدف نظام التعليم الجماعي الى تنمية روح التعاون بين الافراد وتشجيعهم على العمل في الارض . يعتبر الكيبوتز ، من وجهة نظر وزارة التربية الاسرائيلية ، سلطة تعليمية محلية لها الحق في الاشتراك في ادارة النظام التعليمي وتنظيمه (٣٢) . والتعليم في الكيبوتز بمرحلتيه الابتدائية والثانوية اجباري . والكيبوتز مسؤول عن تعليم اطفاله حتى يبلغوا الثامنة عشرة .

تخضع المدارس في الكيبوتزات لاشراف وزارة التربية . كما ان هنالك مكتب التعليم في الاتحاد الذي يعود اليه

---

٣٢ ـ اليونيسكو ، **التعليم والتعليم الابتدائي في العالم** (باريس : ١٩٥٨) ، الجزء الثاني ، ص ٥٩٦ .

الكيبوتز ، وعلى هذا المكتب تفتيش كيبوتزاته وتعيين المنح الدراسية ليواصل تلاميذه دراساتهم العليا وفقا لحاجات الكيبوتز . وتموّل وزارة التعليم المدارس الابتدائية في الكيبوتز وتقدم المساعدات المالية للمدارس الثانوية . كما تقدم الحكومة العون المالي للكيبوتز بدل اقساط تلاميذ المرحلة الثانوية حيث ينفقها الكيبوتز على مرحلة التعليم الثانوي (٣٣). ويجند الكيبوتز بنفسه أساتذة اضافيين ، وعلى حسابه ، لكن بموافقة وزارة التعليم .

ويصبح الطفل منذ ولادته عضوا شرعيا في مجتمع الاطفال حيث يبقى الى حين تخرجه من المدرسة الثانوية حين ينتخب عضوا في الكيبوتز . والاطفال منظمون في مجموعات حسب اعمارهم . ويدخل الطفل سلك النظام التعليمي وله من العمر اربعة او خمسة ايام . وهكذا يعتني بالطفل ، منذ اللحظة التي يولد فيها ، مجموعة من المرضات والنساء المختصات بدل ابويه .

وعندما يبلغ الطفل عامه الاول يؤخذ الى «بيت الحضانة» وقد يؤخذ الطفل في هذه السن الى منزل والديه لمدة ساعتين في اليوم . ويلتحق الاطفال بين الخامسة والسادسة بدور الحضانة حيث يتلقون دروسهم الاساسية الاولى ، بما فيها القراءة والكتابة . يبقى الاطفال ، في هذه المرحلة ، وطيدي الصلة بوالديهم وعائلاتهم (٣٤) .

---

٣٣ ـ ابراهام هايمان ، **التعليم في اسرائيل** (نيويورك : صندوق التعليم الاسرائيلي ، ١٩٦٤) ، ص ٤٠ .

٣٤ ـ انظر : ميلفورد سبيرو ، **اطفال الكيبوتز** (نيويورك : كتب شوكن ، ١٩٦٧) .

تتراوح اعمار الاطفال في مرحلة التعليم الابتدائي بين السابعة والثانية عشرة . ويتضمن برنامج التعليم في هذه المرحلة النشاطات الاجتماعية ، والثقافية والرياضية . وتستنفد المدرسة الابتدائية كل النهار بتعليم وتدريب الاطفال وتكييفهم مع الوضع الاجتماعي للكيبوتز . وغالبا ما يؤخذ منهج التعليم واساليب التعليم من المجموعة الثابتة التي تضعها دائرة التعليم في الاتحاد . فالمقرر التعليمي في هذه المرحلة على نوعين: نظري وعلمي ، والاهداف الواجب تحقيقها في هذه المرحلة هي تنمية التفكير النقدي والاستقلال في التفكير . كما تهدف ايضا الى تفهم رغبة التلميذ لان يكون عاملا في المجتمع ، ومقدرته في التعبير عن افكاره ومشاعره، ومقدرته على مواجهة الازمات ، وادراك قيمة الخبرات الفنية والعقلية (٣٥) .

تبدأ المرحلة الثانوية في سن الثانية عشر وتنتهي في سن الثامنة عشر ، اي سنتين اكثر مما هي عليه في بقية اسرائيل . تمتلك الكيبوتزات الكبيرة فقط مدارس ثانوية ، لكن يمكن لمستوطنتين صغيرتين او اكثر ان تدير عادة مدرسة داخلية في المنطقة ، يعود منها الاولاد الى بيوتهم في عطلة نهاية الاسبوع ومرة او مرتين اثناء الاسبوع . يختلط التلاميذ من مستوطنات مختلفة في مثل هذه المدارس (٣٦) . تعطى في المدارس الثانوية مواد نظرية وعملية وثيقة الصلة بالزراعة ، فيمتلىء نهار التلاميذ ببرنامج مكثف من الدراسات. كما انهم

---

٣٥ ــ سبيرو ، **اطفال الكيبوتز** ، ص ٢٥٥ .
٣٦ ــ ليون ، **المصدر السابق** ، ص ١٠٢ .

يعملون ايضا في مزرعة تدريب خاصة وفي مزرعة الكيبوتز ، حيث يشكلون القوة العاملة لفرع معين في سني دراستهم الاخيرة .

يتبع الكيبوتز نظام الترفيع التلقائي من صف لآخر لكن هذا لا يعني ان مستوى التلاميذ في الكيبوتز ادنى مستوى من تلاميذ المدارس الاخرى (٣٧) . ويلتحق القليل جدا من تلاميذ الكيبوتز بالكليات او المؤسسات العالية لان هدف التعليم في الكيبوتز هو تحضير التلميذ للاعمال الزراعية . ولهذا يلتحق معظم الخريجين بالجيش او يعملون فيالزراعة. «لقد صمم التعليم في الكيبوتز ليرسي دعائم الاندماج الجماعي. ويتضمن تعريف الطفل بما يحيط به ، من خلال الدراسات الطبيعية والمشاريع التي تركز حول الحيوانات والطقس والكيبوتز نفسه» (٣٨) .

لقد استطاع نظام التعليم ان يخلق ، الى حد ما ، جيلا يؤمن بالعمل والارض والزراعة . كما ساعد ايضا على استقرار العديد من المهاجرين ، خاصة قبل سنة ١٩٤٨ . وهناك انجاز آخر لهذا النظام وهو جعل التعليم اجباري حتى سن الثامنة عشر . على كل حال ، ان فلسفة التعليم في الكيبوتز تناقض التنمية الاقتصادية والاجتماعية في اسرائيل،

---

٣٧ ــ جوزيف بنتويش ، **التعليم في اسرائيل** (لندن : روتلدج وكيغان بول ، ١٩٦٥) ، ص ١٤٥ .

٣٨ ــ ليزلي ، ي وكارين رابكن ، « اطفال الكيبوتز » ، **علم النفس اليوم** ، (نيويورك : ايلول (سبتمبر) ١٩٦٩ ، المجلد الثالث ، العدد الرابع) ، ص ٤٤ .

فالكيبوتز يولي عناية اكثر للتعليم الزراعي في حين ان البلد تتجه نحو التصنيع . علاوة على ذلك ، فان العديد من الآباء يرغبون في تأمين تعليم مدرسي لاولادهم في حين ان فلسفة الكيبوتز تركّز اكثر على التعليم الزراعي .

اتحاد الكيبوتز

لنفهم كيف يعمل الكيبوتز فان من الضروري ان ندرس مختلف اتحادات الكيبوتز والمؤسسات وكيف تؤثر في المجتمع ككل خاصة وان بقاء معظم الكيبوتزات يعزى للقوة المباشرة وغير المباشرة لهذه الاتحادات .

ان اسلوب ودرجة نمو الكيبوتزات عموما تنظم وفق خطوط اقتصادية واجتماعية متشابهة ومع ذلك فما زالت هنالك فروقات واضحة في الايديولوجية السياسية لان كل اتحاد يؤيد حزبا سياسيا يدين بعقيدة مختلفة .

يمكن النظر الى وظيفة الكيبوتز على انها « اداة لتحقيق المطامح القومية والاجتماعية للشعب اليهودي ، والكيبوتز كمجتمع جديد يمكن تخيله كنموذج اصلي للمجتمع الاشتراكي المقبل في اسرائيل » (٣٩) .

وقد ينظر الى ظهور الاتحادات الثلاثة الرئيسية على انه نتيجة حتمية للفهم المختلف لكلا الموضوعين لقد كان نشوء الاتجاهات المختلفة عاملا ساعد الكيبوتز على اجتذاب نوعيات مختلفة من الشبان المهاجرين الى فلسطين .

يوجد ستة اتحادات في الكيبوتز ، ثلاثة منها هي

---

٣٩ ــ ليون ، **المصدر السابق** ، ص ١٠ .

المسيطرة . وكان هنالك الذين آمنوا بالكيبوتز الصغير الذي تسوده العلاقات العائلية الوثيقة وهم الذين تركوا تأثيرا على « اتحاد ايحود » الحالي ، بينما اصر كيبوتـز « ميوحاد Meuchad » على انشاء مستوطنات كبيرة الحجم بينما اتخذ « اتحاد كيبوتز آرتسي » موقفا بين الموقفين السابقين بالنسبة للحجم . وقد كان معدل حجم المستوطنات في الاتحـادات الثلاثة في عام ١٩٦٠ على النحو التالي : ٣٨٠ شخصـا في كيبوتز ميوحاد، ٣٦١ في كيبوتز آرتسي و٣٢٦ في ايحود(٤٠) .

يعتبر اتحاد كيبوتزات آرتسي «اليساري» المرتبط بحزب المابام اقوى الاتحادات ذلك انه يضم ٣٤،٧ ٪ مـن مجموع المستوطنات الجماعية في اسرائيل « برغم انه حصـل فقط على ١٨،٧ ٪ مـن مجموع الاصوات في انتخابات الكنيست (البرلمان الاسرائيلي) عام ١٩٦١ ، فقد استعاد الغالبية في مقاعد الاحزاب البرلمانية لاعضاء الكيبوتز فيه » (٤١) . والاتحاد الكبير الثاني هو كيبوتز ميوحاد المؤلف مـن مجموعة تدّعي اشتراكية مقاتلة مرتبطة بأحدوت هاعفودا Achdut Ha'avodah . والاتحـاد الرئيسي الثالث هـو اتحـاد كيبوتزات أيحود Ichud Hakvutzet Vehakibbutzim المرتبط بحزب الماباي . هذا الحزب هو ايضا يزعم انه اشتراكي وهـو يشكل القـوة المسيطرة في حكومة اسرائيل منذ عام ١٩٤٨ مع ما طرأ عليه في السنين الخمس الاخيرة من تطورات وتبديلات . وكذلك

٤٠ ــ **المصدر نفسه** ، ص ١١ .

٤١ ــ الياهو كانوفسكي ، **اقتصـاد الكيبوتز الاسرائيلي** (كامبردج : مطبعة جامعة هارفرد، ١٩٦٦) ، ص ٢٧ .

في اتحاد العمال (الهستدروت) وفي الوكالة اليهـودية . وعلى النقيض مــن اتحادي الكيبوتزين الآخرين الكبيرين ، فليس لايحود تأثــير سياسي كبير على الحــزب السياسي الذي به يرتبط (٤٢) . تضم هذه الاتحادات الثلاثة حــوالي ٩٢،١ ٪ من مجموع سكان المستوطنات كما يتبين في الجدول رقم (٣) .

والاتحادات الثلاثة الاصغر هي :
Haoved Hatzioni Federation

ويرتبط بحزب الاحرار المستقل ، و
Hapoel Hamizrahi (Hakibbutz Hadati)

ويرتبط بالحزب القومي الديني ، والاتحاد الاخير هو « اتحاد بوعالي اجودات اسرائيل » ، ويرتبط بحزب العامــل الفتي الديني وفيه كيبوتزان فقط . وليس لاي من هذه الاتحادات الصغيرة تأثير كبير على الاحزاب السياسية التابعة لها .

والسبب الرئيسي لانقسام حركة الكيبوتز يعـود الى مذهب « العقيدة الجماعية » الذي اختارته منظمة هاشومير هاتسعير (الحارس الفتي) ، التي اصبحت تعرف فيما بعد بحزب المابام ، منذ بدء عملها في العام ١٩٢٧ . هذا المذهب يعني ان على كل اعضاء الاتحــاد ان يدينـوا وان يتقيدوا بسياسات وقرارات الحزب وان يطيعوا قادته .

وقد سادت المستوطنات حالة من الاضطراب في الفترة ما بين ١٩٥١ و ١٩٥٥ بسبب احتدام الصراع بين حزبي الماباي والمابام حول المسائل العقائدية ، فحزب الماباي الذي يحتــل

٤٢ ــ **المصدر نفسه** ، ص ٢٧ .

جدول رقم (٣)
اتحادات الكيبوتز
٣١ كانون الاول (ديسمبر) ١٩٦٨

اسم الاتحاد	الحزب السياسي المؤسس	عدد الكيبوتزات	السكان	النسبة ٪ من مجموع حركة الكيبوتز
كيبوتز آرتسي	مابام	٧٨	٢٩،٢٧٩	٣٤،٧
ايحود هكفوتزوت فيهاكيبوتزيم	ماباي	٧٦	٢٥،٣٥٣	٣٠،١
كيبوتز ميوحاد	احدوت هاعفودا	٥٨	٢٣،٠٤١	٢٧،٣
هابوعيل مزراحي	الحزب الديني	١١	٣،٧٤٩	٤،٦
هاعوفيد هاتزيوني	الاحرار المستقلين	٥	١،٣٧٤	١،٦
بوعالي اجودات اسرائيل	بوعالي اجودات	٣	٦٤٦	٠،٧
كيبوتزات غير مرتبطة		٤	٨٠٥	١،٠
المجموع		٢٣٥	٨٤،٢٤٧	١٠٠،٠

المصدر : **كتاب الاحصاء السنوي الاسرائيلي** (القدس : مكتب الاحصاء المركزي ، ١٩٦٩ ، العدد ٢٠) الجدول ب/٩ ، ص ٣١ .

مركز القيادة في الحكومة الاسرائيلية منذ ١٩٤٨ ، يؤمن بالاشتراكية النفعية ولهذا فقد اتهم بانه مشيّد الراسمالية الاسرائيلية ، هو على اي حال اكثر يمينية من حزب المابام شبه اليساري (الذي يعتبر يمينيا بالنسبة للحزب الشيوعي) . وقد شكل حزب المابام في العام ١٩٤٨ كاتحاد يضم حزب « الحارس الفتي » مع مجموعة احدوت هاعفودا «Achdut Avodah» (اتحاد العمال) التي انفصلت عن الماباي عام ١٩٤٤ والاتحاد الاشتراكي الذي اسسه « الحارس الفتي » «Hashomer Hatzair» سنة ١٩٣٦ ليكون همزة الوصل بين مستوطناته والعمال في المدينة (٤٣) . ويمكن وصف المابام على انه حزب محافظ مع انه يزعم الاشتراكية ، حيادي المواقف تجاه القضايا العالمية الكبرى . وهو يرفض اي عضو يدلي بصوته للحزب الشيوعي .

وهكذا تجد الكيبوتزات الاشتراكية نفسها ضمن ثلاثة اتحادات متميزة يسيطر ويؤثر على كل منها وبشكل قوي حزب مستقل . كما انشأت كيبوتزات الماباي اتحادا جديدا الا وهو «اتحاد كفوتزوت ايحود » «Ichud Hakvotzut Vehakibbutzim» ولقد عانى كيبوتز هاميوحاد ، الذي هو اصلا اكبر اتحاد يضم اكبر عدد من الكيبوتزات ، عانى خسائر فادحة بسبب الانشقاق بين مؤيدي المابام والماباي . فعندما انفصل حزب احدوت هاعفودا عن المابام سنة ١٩٥٣ ، دمجت كيبوتزات هاميوحاد نفسها مع حزب احدوت هاعفودا الذي اعيد تأسيسه (٤٤) .

---

٤٣ ـ شتيرن ، **المصدر السابق** ، ص ٧٠ .
٤٤ ـ **المصدر نفسه** ، ص ٧٦ ـ ٧٧ .

استعادت كيبوتزات هاشومير هاتسعير (الحارس الفتي) ولاءها لحزب المابام الذي تضاءلت العضوية فيه الى حد ما بسبب اعادة تأسيس حزب احدوت هاعفودا وبسبب انحياز بعض اتباعه للحزب الشيوعي . اما المستوطنات الدينية فلم تشترك في النضالات الحزبية للكيبوتزات الاشتراكية (٤٥) .

وكان العمل الرئيسي لاتحادات الكيبوتز ، التي وجدت منذ سنة ١٩٢٧ ، مساعدة الكيبوتزات الجديدة على تحديد مواقعها واستيطانها وتزويدها بالارشادات والمساعدة التقنية. كما يؤمن الاتحاد ايضا لهذه الكيبوتزات اليد العاملة الاضافية من المهاجرين الجدد الذين يلتحقون بالحركة . وكذلك تلعب الاتحادات دورا في حياة الكيبوتزات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية. كما توفر المؤسسات المالية والاقتصادية لهذه الاتحادات، توفر للكيبوتزات التوجيه والتدريب والقروض المالية اذا دعت الحاجة لذلك . وتحمل الاتحادات مسؤولية المساعدة المتبادلة فيما بين الكيبوتزات خاصة حين يطلب من المستوطنات العريقة والقوية مساعدة المستوطنات الجديدة او الضعيفة .

ان لسلطة واعمال هذه الاتحادات تأثيرا عاما على نمو حركة الاستيطان وكذلك على اعضاء المستوطنات فلكل اتحاد مركز خاص للتدريب العقائدي لاعضائه وللشباب . وقد اخذ التعاون يزداد في السنوات الاخيرة في مجالات الزراعة

---

٤٥ ـ **المصدر نفسه** ، ص ٧٧ .

والاقتصاد ، والمشاكل الصناعية . ففي سنة ١٩٦٣ عقد اجتماع لكل الاتحادات لمعالجة بعض القضايا ، كاستيعاب المهاجرين ، وانشاء اتحاد كليات المعلمين ، وكذلك التدريب الاقتصادي والصناعي المشترك . اما توحيد هذه الاتحادات في حركة واحدة فأمر صعب بسبب تنوع اتجاهاتها الفكرية.

الفصل الثاني

اقتصاد الكيبوتز

لنفهم كيف يعمل الكيبوتز علينا ان ندرس القوى التي تجعله قادراً على البقاء . ويمكن تصنيف هذه القوى على انها القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. كما سنركز في هذا الفصل على قدرة اقتصاد الكيبوتز على البقاء . وسنبذل هنا جهداً لدراسة تداخل العلاقة بين هذا العامل، اي اقتصاد الكيبوتز ، والقوى الاجتماعية ، السياسية والعقائدية . سنحلل عوامل الانتاج والموارد المالية وكذلك ارباح الكيبوتز لكي نبين كيف تسهم هذه العوامل في جعل المستوطنة قادرة على البقاء .

كيفية عمل اقتصاد الكيبوتز

لا تؤمن عقيدة حركة الكيبوتز بحافز الربح . ان المعيار الاقتصادي للكيبوتز هو نتيجة الجهود المبذولة للزيادة والتوسع ضمن الحدود الممكنة . كما انها تسعى دائما لتحقيق الاكتفاء الاقتصادي الذاتي وهذا يؤكد لدى الاعضاء دائما احساسا بان العجز كارثة اجتماعية بالاضافة الى كونه مصيبة اقتصادية (١) .

---

١ ـ أ. شاتيل ، **اقتصاد المستوطنات الجماعية في اسرائيل: مبادىء وتاريخ** ، (تل ابيب : سفريات بوعاليم، ١٩٥٥)، ص ١٠٦ .

ولقد حددت اهداف الكيبوتز الاقتصادية بما يلي :

أ) استعمار الارض ، ب) زيادة الانتاج ، خاصة المنتوجات الزراعية ، ج) زيادة عدد السكان الزراعيين ، د) واحراز مستوى معيشي لائق للاعضاء (٢) . وقد بذل الكيبوتز اقصى جهوده ليزيد الانتاج بموارده البشرية والمادية المحدودة .

ومنذ منتصف العام ١٩٥٠ يعاني الكيبوتز من الخسائر المستمرة ، مما جعله اكثر انتباها للربح . ويمكن ان يعزى لهذا العامل دخول بعض الصناعات غير الزراعية الى بعض الكيبوتزات ، برغم تناقض التصنيع لعقيدة الكيبوتز التي تركز على الارض والزراعة . لقد ادخلت بعض الكيبوتزات الصناعة لانها ارادت تحسين مكسبها الاقتصادي اذ ان الكيبوتز اصبح منظمة قائمة عليها ان تحمي قيمها ووجودها لتؤمن استمرارها .

عوامل الانتاج

ان عوامل الانتاج في الكيبوتز هي الارض واليد العاملة ورأس المال . بالنسبة للارض ، فقد كان الصندوق القومي اليهودي ، الذي اسسته المنظمة الصهيونية العالمية في اوائل القرن العشرين ، وسيلة مهمة للحصول على الارض . وعمله كان الحصول على الارض وتأجيرها لليهود بموجب عقود مدتها ٤٩ عاما قابلة للتجديد . وكانت الارض المؤجرة تستغل من قبل حامل العقد وعائلته او الجماعة ككل .

٢ ــ **المصدر نفسه** ، ص ١٠٠ .

ففي عام ١٩٤٧ امتلك الصندوق القومي اليهودي ٥٣،٨ ٪ من مجموع الاراضي التي يمتلكها الصهيونيون في فلسطين. و ٢٥،١ ٪ ايضا كانت ملكا لمؤسسة انشأها ادموند روتشيلد في الجزء الاخير من القرن التاسع عشر ، بقصد تشجيع المستوطنات الصهيونية الزراعية. اتبعت هذه المنظمة اساليب استعمار مماثلة لاساليب الصندوق القومي اليهودي للملكية اليهودية الخاصة للارض ، وعلى الاغلب تركّز ٢١،١ ٪ من المجموع في المناطق الحضرية وفي زراعة الحمضيات (٣) .

كانت اجرة الارض رخيصة ، لكن موقع الارض ومدى قربها من مصادر مياه الري وبعدها عن سوق المدينة ، من الاهمية بحيث ان القرار الذي يتخذه موظفو الوكالة اليهودية بشأن تحديد موقع المستوطنة الجديدة بالغ الاهمية ، وقد يكون مصدر ربح وفير مفاجيء للمجموعة « المحظوظة » (٤) . الا ان غالبية الكيبوتزاتالاسرائيلية ليست من هذه «المجموعة المحظوظة » .

في سنة ١٩٤٨ عندما اجبر معظم عرب فلسطين على ترك بلادهم ، شغرت مساحات واسعة من الاراضي، بالاضافة الى اراضي الدولة التي سلمت للصهيونيين ، لذلك اوعزت الحكومة الاسرائيلية الجديدة الى الكيبوتزات لتستغل هذه

---

٣ ــ ابراهام جرانوت ، **تاريخ الأصلاح الزراعي في اسرائيل** (لندن : اير وسبوتسوود ، ١٩٥٦) ، ص ٢٨ .
٤ ــ اليكسي روبنر ، **اقتصاد اسرائيل** ، (لندن : فرانك كاس ، ١٩٦٠) ، ص ١٠٢ .

الاراضي لان لديها الآلات والخبرة . فاصبحت ملكية العائلة في المستوطنة بين عامي ١٩٤٧ و ١٩٥٢ حوالي ٨٨ دونما . وتضاءلت هذه المساحة في العام ١٩٥٩ الى ٧٤ دونما والى ٧٣ دونما في سنة ١٩٦٣ (٥) .

مع ان الاراضي المزروعة في المستوطنات لم تتغير تقريبا منذ عام ١٩٥٠ ، فان الاراضي المروية ازدادت بشكل ملحوظ . ففي سنة ١٩٥٢ كان ٩،٥ ٪ من الاراضي المحروثة مرويا . بينما ازدادت في سنة ١٩٥٥ الى ١٩،٨ ٪ ووصلت في سنة ١٩٥٩ الى ٣٠ ٪ والى ٣٥ ٪ في ١٩٦٢ (٦) ، من مجموع الاراضي المحروثة في الكيبوتزات . قامت السياسة الزراعية للكيبوتزات على مبدأ التنوع الزراعي ، مع بعض التغير في نسبة التمازج وفي موقع المستوطنة . ويؤثر موقع المستوطنة تاثيرا حاسما في تقدير حصتها من الارض ومن موارد المياه . كما يعتمد توزيع الموارد على دعم الحكومة الذي يتخذ شكل اعانات مالية او سلف او اية اشكال اخرى من المساعدة ، او اجراءات لتحديد الانتاج .

وفي العام ١٩٥٠ خصصت الكيبوتزات ٨٨،٦ ٪ من مساحة اراضيها المزروعة للحبوب . وفي العام ١٩٥٩ بلغت

---

٥ ــ شاتيل ، **المصدر السابق** ، ص ٣٧٩ . واتحاد مدققي حسابات المستوطنات الزراعية : **كتاب الاحصاءات السنوي للكيبوتزات** ، (تل ابيب : اتحاد مدققي الزراعة التعاونية ، ١٩٦٠) ، ص ٧ .

٦ ــ **كتاب الاحصاءات السنوي للكيبوتزات** ، **المصدر السابق** ، صفحات مختلفة .

هذه النسبة ٧٢،٤ ٪ ، وفي العام ١٩٦٣ بلغت ٧٧،٦ ٪ . وقد احتلت الحبوب الصناعية اهمية خاصة في هذه الحقول، فقد خصصت ١ ٪ من الاراضي لزراعة الحبوب الصناعية في العام ١٩٥٥ و ٣،٦ ٪ في العام ١٩٥٩ ، و ٩ ٪ في العام ١٩٦٣ . ولقد ساعدت مساحات الاراضي المتوافرة للكيبوتزات والدرجة الممكنة العالية للزراعة في جعل هذه الحبوب مناسبة للكيبوتزات وقد اصبحت بيارات الفواكه ذات اهمية متزايدة في الكيبوتز . وقد شجعت الارباح المستمرة لزراعة الحمضيات الكيبوتزات على زيادة التركيز على هذا النوع من الزراعة فبلغت مساحة بيارات الفواكه في العام ١٩٦٣ ، ١٤٢ الف دونم (٧) .

وتشكل برك تربية الاسماك ميدانا محتكرا تماما من قبل الكيبوتزات . وقد خصصت في العام ١٩٥٠ مساحة ٢١.٠٩٣ دونما لهذا الغرض ارتفعت في العام ١٩٦٣ الى ٥١٤٩٩ دونما . وتوجد هذه البرك في القسم الشمالي من فلسطين المحتلة حيث المياه قليلة الكلفة (٨) .

ويشكل العمل عاملا انتاجيا آخر في الكيبوتز . ويعتقد العديد من المراقبين ان التامين الاقتصادي الذي يوفره الكيبوتز يشكل حافزا قويا الى جانب المعتقدات الايديولوجية التي يقوم عليها الكيبوتز والتي تؤمن بالعمل ، ذلك لان الفرد لا يواجه بتاتا بمشكلة البطالة طالما هو في الكيبوتز . كما وان عضو الكيبوتز لن يواجه هو او عائلته مصاعب شخصية على الصعيد الاقتصادي بالاضافة الى ان الكيبوتز يؤمن حياته

---

٧ ــ كانوفسكي ، **المصدر السابق** ، ص ٣٦ .

٨ ــ **كتاب الاحصاءات** ، **المصدر السابق** ، صفحات مختلفة .

عندما يكبر . ويبدو ان هذا العامل هو اكثر الحوافز اهمية في الكيبوتزات اليوم (٩). وتشكل الاجور والمكافآت الاقتصادية الاخرى حافزا محدودا جدا وغير مباشر بالنسبة لعضو الكيبوتز . وبينما لن يكافأ الفرد بسبب بذله مزيدا من الجهد، فانه يدرك انه سيكون للنجاح الاقتصادي للكيبوتز اثرا ايجابيا غير مباشر على رفاهيته الاقتصادية الشخصية . ومن الواضح انه لا مكان لحافز الربح في مجتمع الكيبوتز لغياب الملكية الخاصة والنقود (١٠) .

وهناك حوافز غير اقتصادية تفسر السلوك الاقتصادي لاعضاء الكيبوتز . ان التقدير الشخصي للفرد من قبل الجماعة في وحدة اجتماعية صغيرة كالكيبوتز يعتبر حافزا قويا . ان المهارات الاقتصادية التي تتوافر لدى اعضاء الكيبوتزات تضمن لهم الاكتفاء النفسي والاحساس بالكبرياء والاهمية وذلك يشكل حافزا قويا يدفع اي عضو غير ماهر لاكتساب مهارة ما ، اما بالتدرب اثناء العمل او بالتدرب في دورة خاصة في الخارج . وما ان يصبح هذا العضو ماهرا يصنف كأحد افراد القطاع الانتاجي ويحس بالتالي بمزيد من الاستقرار (١١) . ويصبح الاعضاء الاكثر مهارة والاكثر طموحا رؤساء بعض القطاعات الانتاجية او مدراء عامون

---

٩ ــ يهودا لو (Lowe) ، **الاقتصاد الزراعي** ، (تل ابيب : ام عوفيد ، ١٩٥٧) ، ص ٢٣٢ .

١٠ ــ سبيرو ، **الكيبوتز : مغامرة في المدينة الفاضلة** ، **المصدر السابق** ، ص ٨٣ .

١١ ــ كانوفسكي ، **المصدر السابق** ، ص ٣٨ ــ ٣٩ .

مما يزيد في تقدير زملائهم لهم . تعتبر هذه الحوافز مهمة في الكيبوتز لغياب سلم الاجور (١٢) .

ان الامن النفسي في الكيبوتز هو بنفس اهمية الامن المادي ، فالعضو متحرر من عدم الاستقرار النفسي الذي يسببه التنافس الاقتصادي . ان النزعة لتكديس الثروة لاحراز المكانة والنفوذ غائبة .

يبين الجدول رقم (٤) كيفية توزيع قوة العمل في الكيبوتزات في الفترة ما بين ١٩٥٨ و ١٩٦٣ .

اما عنصر الانتاج الثالث في اقتصاد الكيبوتز اي رأس المال ، فهو العنصر الوحيد الثابت في الكيبوتزات بمعنى انه كان باستمرار عاملا معيقا لنموها ، فمنذ ١٩٤٨ اصبحت اليد العاملة نادرة ويتضح ذلك من لجوء الكيبوتزات لاستئجار العمال مخالفة بذلك مفاهيمها العقائدية .

لقد بدأ الكيبوتز دون رأس مال خاص به . وقد امنت الوكالة اليهودية رأس المال الاساسي من الاموال التي جمعتها من يهود العالم . وحتى العام ١٩٣٠ كانت جميع نفقات دائرة الاستيطان في الوكالة اليهودية بمثابة منح . وفي العام ١٩٣٠ بدأت الوكالة اليهودية بتقديم قروض تسدد بعد خمسين سنة بفائدة قدرها ٢ ٪ ، وكانت توقع هذه العقود عادة بعد «تأسيس» المستوطنة اي بعد خمس سنوات او عشر سنوات من قيامها الفعلي . وفي اواسط الثلاثينات نصت العقود على اعطاء قروض تسدد بعد خمس وعشرين عاما بفائدة قدرها

١٢ ــ لو ، **المصدر السابق** ، ص ٢٣٢ .

الجدول رقم (٤)

نسبة توزيع القوى العاملة في الكيبوتز

الفــرع الاقتصادي	١٩٥٨	١٩٥٩	١٩٦٠	١٩٦١	١٩٦٢	١٩٦٣
الزراعة	٣٧،٧ ٪	٣٧،١ ٪	٣٨،٨ ٪	٣٨،٠ ٪	٣٨،٩ ٪	٣٨،٩ ٪
الصناعة والحرف	٢٠،٨	١٩،٦	١٨،٦	١٩،٣	١٨،١	٢٠،١
البناء والاعمال العامة	١،٨	١،٤	١،٦	١،٧	١،٦	١،٤
الكهرباء والغاز والماء والاعمـــال الصحية	١،٧	١،٣	١،٠	٠،٧	٠،١	٠،٤
التجارة والبنوك	—	٠،٢	٠،٦	٠،٣	٠،١	٠،٣
النقل والمخازن ووسائل الاتصال	٣،٩	٤،٤	٣،١	٢،٩	٤،٠	٢،٦
الحكومة والخدمات العامــة والتجارية	١١،٦	١٥،٣	١٥،٧	١٥،٦	١٤،٢	١٥،٢
الخدمات الفردية والتسلية	٢٢،٥	٢٠،٧	٢٠،٦	٢٢،٠	٢٣،٠	٢١،١

المصدر : **كتاب الاحصاء السنوي الاسرائيلي** (القدس : مكتب الاحصاء المركزي ، ١٩٥٩ — ١٩٦٤) .

٤ ٪ . وفي العام ١٩٤٨ ــ ١٩٤٩ اصبحت المدة من ٢٥ الى ٣٠ سنة بفائدة ٣ ٪ . ويجب التأكيد هنا ان هذه القروض ليست قروضا تجارية وان تسديدها يؤجل في الظروف الصعبة كما وان معدل الفائدة عليها هو اقل بكثير من نسبة العشرة بالمئة السائدة فيالمصارف التجارية فياسرائيل (١٣).

لا تستطيع الوكالة اليهودية ان تؤمّن للمستوطنات كل ما تحتاجه من الاموال حتى ان الميزانيات المخصصة لها تؤمن بعد سلسلة من التأخيرات . وكانت النتيجة مزيدا من الاعتماد على التسليف الخاص . وفي العام ١٩٣٧ ارتفعت القروض التجارية للكيبوتزات الى عشرة اضعاف وبلغت ٣٨ ٪ من مجموع ديونها (١٤) . ولا تعود النسبة المرتفعة هذه الى تزايد رغبة رأس المال الخاص في تمويل انكببوتزات فقط بل كذلك الى ان الكيبوتزات القديمة في ذلك الوقت ، كانت تحرم من الحصول على القروض من دائرة الاستيطان (١٥) .

وبالاضافة الى موازنة دائرة الاستيطان والى القروض التجارية الخاصة ، فان هناك عدة مصادر لتأمين رأس المال للكيبوتزات . ويدير الهستدروت عددا من المؤسسات المالية اهمها بنك العمال الذي يقدم القروض بنفس الشروط كالمصارف التجارية الخاصة ، ولكنه يخضع لسياسة

١٣ ــ حكومة اسرائيل ، **وضع الزراعة في اسرائيل** ، كانون الثاني (يناير) ١٩٦٠ ، (القدس: ١٩٦٠) ، ص ٤٠ ــ ٤٧ .
١٤ ــ كانوفسكي ، **المصدر السابق** ، ص ٤٢ .
١٥ ــ شاتيل ، **المصدر السابق** ، ص ١٤٧ .

الهستدروت العامة التي تدعو الى تأمين رأس المال للاهداف الانتاجية وخاصة تلك المرتبطة بالهستدروت. وتعتبر شركات التأمين الكبيرة التابعة للهستدروت ، وكذلك شركات التوفير والقروض وصناديق الرعاية الاجتماعية مصادر هامة للتمويل (١٦) .

وقد افرزت الحكومة الاسرائيلية منذ العام ١٩٤٨ ميزانية خاصة اسمتها « ميزانية التنمية » لمنح قروض طويلة الاجل بفائدة منخفضة للزراعة والصناعة . وتعطى القروض الزراعية من خلال بنك اسرائيل الزراعي وهو مؤسسة حكومية شبه مستقلة تمنح معظم القروض الطويلة الاجل والمتوسطة الاجل للزراعة الاسرائيلية . ويحصر المصرف قروضه بالمستوطنات التي تعتبر راسخة البنيان وبالتالي لا تخضع لوصاية الوكالة اليهودية (١٧) . وقد ارتفعت عضوية الكيبوتز منذ ١٩٥٢ ، وبشكل خاص منذ ١٩٥٦ ، قليلا ، ولكن الاستثمارات لا تزال من القدرة الانتاجية للعامل الفرد في الكيبوتزات . وقد ارتفع عدد وسائط النقل والمعدات الميكانيكية التي تملكها المستوطنات مباشرة بشكل معتدل منذ ١٩٥٦ فهناك اتجاه متزايد لانشاء تعاونيات شحن اقليمية تكون ملكيتها مشتركة بين عدد من المستوطنات . تعتبر هذه التعاونيات مستقلة ولا تدخل موجوداتها في حساب الكيبوتزات مباشرة باستثناء قيمة الاسهم (١٨) . ويشير تقرير نشر في العام ١٩٦٠ ان التثمير في مجالي الصناعة والحرف في

١٦ ــ كانوفسكي ، **المصدر السابق** ، ص ٤٢ .
١٧ ــ **المصدر نفسه** ، ص ٤٢ .
١٨ ــ **المصدر نفسه** ، ص ٤٣ ــ ٤٤ .

الكيبوتزات يساوي ثلث التثمير في مجال الزراعة . ويتوقع ان ينمو التثمير الصناعي اكثر واكثر بسبب الفائض في المجال الزراعي وبالتالي التشجيع الحكومي للتوسع الصناعي (١٩) .

العمل المأجور

يعاني الكيبوتز من نقص اليد العاملة وهذا يدفع العديد من الكيبوتزات لاستثمار العمال وتلجأ كل الكيبوتزات تقريبا الى استخدام عمال من الخارج خاصة اثناء الحصاد او جني المحاصيل ، مع ذلك فان كل هذه الكيبوتزات تعتبر هذا العمل انتهاكا لقيم الكيبوتز وتقاليده .

ان معارضة حركة الكيبوتز لاستخدام العمل المأجور تستند الى حجتين عقائديتين منفصلتين ربما كان لهما بعض الشرعية في المراحل الاولى من حياة حركة الكيبوتزات (٢٠) . كانت الحجة الاولى هي سياسة « غزو العمل » التي دعا لها مهاجرو الموجة الثانية الذين هدفوا الى تأسيس المزارع اليهودية التي يعمل فيها مزارعون يهود وعائلاتهم يديرون كل اعمالها . والواقع ان المبدأ الذي يقول ان كل فرد يجب ان يعمل بيديه والذي يحرر العمل المأجور في الكيبوتزات لا يستند الى المبادىء الاشتراكية المنافية للاستغلال وانما الى رغبة الصهيونيين في تحويل اليهود من تجار ورجال اعمال الى شعب يعمل بيديه في مختلف المهن اليدوية وخاصة في الزراعة .

اما الحجة الثانية فهي المبدأ الماركسي في استغلال

١٩ ــ **المصدر نفسه** ، ص ٤٤ .

٢٠ ــ شيرن ، **المصدر السابق** ، ص ١٠٥ ــ ١٠٨ .

العمل من قبل رأس المال والقيمة الاقتصادية للعمل . ولقد عارضت الكيبوتزات، وبشكل خاص تلك التي تزعم الماركسية، وجود عمال مأجورين يعملون فيها .

اما الحجج الاخرى ضد استخدام العمل المأجور فهي ان الهدف الاساسي للكيبوتز ليس الاعتماد على العمال المأجورين والذين يعملون لمنفعتهم الخاصة . ويعارض الكيبوتز العمل المأجور ايضا لان اعضاءه سيعتمدون على العمال المأجورين للقيام بالاعمال غير المريحة والصعبة . كما ويقال بان وجود عدد كبير من العمال المأجورين الذين يعملون تحت اشراف مديرين دائمين قد يولد لدى هؤلاء المديرين احساسا بانهم يمتازون عن العمال المأجورين وبالتالي عن اعضاء الكيبوتز الدائمين الذين يعملون الى جانب العمال المأجورين ــ لهذه الاسباب مجتمعة تسعى حركة الكيبوتز جهدها للتخلص من مشكلة العمل المأجور ، مع ان هذه الحركة لم تعد تعتبر طريقا في الحياة بالنسبة للمهاجرين الجدد (٢١) .

التمويل

للكيبوتز بصفته مشروعا كبيرا نظام محاسبة خاص به . وتدخل في حسابات الكيبوتز تعقدات التنظيم الجماعي وفروعه الانتاجية والاستهلاكية المتعددة وموجوداته واهتمامه بالرفاهية الشخصية لاعضائه ، وكذلك الجانب الجماعي من تربية الطفل وتعليمه وتخطيط الاقتصاد والكفاية في تنفيذه ، وتنظيم الفروع الاستهلاكية والبيع والشراء والاستثمار وتمويله والوظائف البلدية ، ومشاركة الكيبوتز في الحياة

٢١ ــ **المصدر نفسه** ، ص ٢٠٨ ــ ٢١٤ .

السياسية والاجتماعية والاقتصادية في البلاد. وهكذا فان هذه الحسابات تعكس كل نشاطات الكيبوتز وتشكل وسيلة لمراقبته ولتحسين مستواه(٢٢) .

يخصص الكيبوتز جزءا منفصلا من مصروفاته النقدية والعينية للاهتمام بافراده وبجماعات تشجيع الهجرة بين الشباب ، ولوحدات ناحال العسكرية وما الى ذلك . وتتضمن الحسابات مخصصات متناسبة للانفاق على الاستهلاك كما تتضمن اي اجراء داخلي وتأخذ بعين الاعتبار امتلاك الموجودات والمعدات في الكيبوتز وتسجل كل المصروفات المالية للنشاط السياسي الخارجي الذي يتم بالنيابة عن الحزب او الاتحاد او الهستدروت، كما وتسجل هذه الحسابات المصروفات الشخصية التي تعطى للاعضاء اثناء الاجازات والمصروفات الصغيرة(٢٣) . تسجل ايام العمل ضمن بند المدخول وفي فروع الخدمات . ويعتبر كل يوم عمل يوم واحد بغض النظر عن مستوى المهارة او الكفاءة ويمكن معرفة كلفة يوم العمل الواحد في الكيبوتز بتقسيم الكلفة النقدية الكلية للمصروفات الاستهلاكية على العدد الاجمالي لايام العمل في الفروع المنتجة . وبما ان مبيعات كل فرع انتاجي ومصروفاته وعدد ايام العمل فيه متضمنة في سجلاته ، يمكن تحويلها الى نقود، وبالتالي يمكن حساب ربح او خسارة ذلك الفرع في السنة المالية المنصرمة (٢٤) .

٢٢ ـ أ. مور ، **المحاسبة الزراعية** (تل ابيب : سفريات ماسادا ، ١٩٥٩) ص ١٣ ـ ١٤ .

٢٣ ـ كانوفسكي ، **المصدر السابق** ، ص ٤٥ .

٢٤ ـ **المصدر السابق** ، ص ٤٥ ـ ٤٦ .

لقد ابدى الكثير من الاعضاء القياديين في حركة الكيبوتز معارضتهم لهذا النوع من تقدير الربح والخسارة لتقسيمات الدخل الحاصل . وهكذا نشأ موقف سلبي ضد فروع الخدمات وضد تلك الدوائر كمحلات تصليح الالات والمخازن ودوائر أخرى اساسية لاستمرار العمل الاقتصادي مع انها لا تبين ربحا او حتى خسارة. ولذلك قدمت اقتراحات بشأن اعتبار اقتصاد الكيبوتز ككل وحدة حسابية ، مع الاحتفاظ باللوائح الاحصائية لايام العمل والنفقات التي تتعرض لكل فرع بدون تقدير مدروس لربح وخسارة كل منها . وقد ترشد هذه اللوائح الادارة في محاولتها تحسين الكفاية(٢٥) .

يساوي مفهوم الربح والخسارة في الكيبوتز مفهوم التوفير او عدمه في المنزل . تتحدد اسعار عوامل الانتاج في المشروع التجاري من قبل السوق . اما في الكيبوتز ، فان نظام المحاسبة فيه يحدد اكلاف العمل للفروع التي تدر دخلا . ويمكن ان تزداد ارباح الكيبوتز بتخفيض اكلاف الاستهلاك وبالتالي اكلاف الفروع التي تعطي مداخيل وليس بالضرورة بتحسين كفاية دخل الفروع الانتاجية . وهكذا ، اذا ازداد عدد الاطفال ، وهذا يعني ازدياد الاكلاف الاستهلاكية ، فان الفروع التي تدر دخلا والتي كانت تجني الارباح في السابق ، قد تصاب بالخسارة بسبب ارتفاع

---

٢٥ ـ **يديعوت** (تل ابيب : اتحاد مدققي حسابات التعاونيات الزراعية) كانون الاول (ديسمبر) ١٩٥٣ ، ص ٢٢ وتشرين الاول (اكتوبر) ١٩٥٤ ، ص ٢٣ .

كلفة يوم العمل الواحد في الكيبوتز. ان ازدياد عدد الاطفال يتطلب ايام عمل اضافية في الفروع الانتاجية ، وهذا يؤدي الى تقليص الانتاج او زيادة التكاليف ، من خلال استئجار عمال من الخارج(٢٦) .

تميزت الفترة الاولى من تاريخ الكيبوتز بالخسائر الثابتة فقد أدى النقص في الخبرة الزراعية العامة ، خاصة في تدبير اقتصاد الكيبوتز ، الى خسائر فادحة وصعوبات اقتصادية . وفي منتصف العام ١٩٣٠ بدأت الكيبوتزات الاقدم تعطي ربحا في بعض السنين . وفي العام ١٩٥٠ اعطت الكيبوتزات ككل نسبة ربح من الدخل الاصلي تساوي ٥،٩٪ ، وقد رفعت الكيبوتزات القديمة هذه النسبة الى ٩،٣٪ . وكان سبب هذا الازدهار النسبة المرتفعة من اليهود المهاجرين من المانيه النازية ، والتضخم المالي الذي رافق الحرب العالمية الثانية . وقد تمكنت الكيبوتزات بعد ان ازال هذا التضخم عبء الديون ، وبفضل ازدياد الطلب وارتفاع الاسعار ، تمكنت من المباشرة بتجميع رأس المال (٢٧) .

الدخل

في العام ١٩٤٨ بلغ دخل حركة الكيبوتز الضخم من الزراعة ٥٨،٨٪ من مجموع دخلها ، ومن المشاريع غير الزراعية ٢٢،٨ ٪ ، ٨،٤ ٪ من الشحن المحلي وتعاونيات الاوتوبيس التي كانت الكيبوتزات تشترك في ملكيتها

٢٦ ــ كانوفسكي ، **المصدر السابق** ، ص ٤٧ .
٢٧ ــ شاتيل ، **المصدر السابق** ، ص ٣٧٨ .

بالاضافة الى تزويدهـا بالسائقين ، و١٠٪ من العمل في الخارج . كان التوسع الزراعي تلبية للطلب المتزايد الذي رافق الهجرة الجماعية ، كما ان الزيادة الكبيرة في عــدد الكيبوتزات الجديدة في السنوات الاولى بعد العام ١٩٤٨ جعلت القطاع الزراعي اكثر اهمية بالنسبة لاقتصاد الكيبوتز . فما ان بدات القيمة الفائضة للمزارع تظهر في منتصف العام ١٩٥٠ ، حتى بدأ الاتجاه نحو التصنيع في حركة الكيبوتز يثبت نفسه من جديد .

وهكذا كانت نسب الدخل الاجمالي في العام ١٩٥٤ كالآتي : الزراعة ٧٧،١ ٪ ، المشاريع غير الزراعية في الكيبوتز ١٥ ٪ ، النقل ٣،٩ ٪ والعمل الخارجي ٤،٠ ٪ (٢٨) . كان الاتجاه منذ العام ١٩٥٤ يشير الى ان الحصة الاصغر للدخل من الزراعة والحصة الاكبر من الموارد غير الزراعية . ويبين تقرير اتحــاد ايحود الصادر في ١٩٦١ ان النسبة ما بين الدخل الاجمالي للزراعة والصناعة هي ٥ الى ٢ باستثناء مداخيل بيوت الاستراحة التي توجــد في الكيبوتزات . ويشير تقرير اتحاد كيبوتزات هآرتسي الى ان النسبة هي ٢ الى ١ (٢٩) . ويشير تقريــر اتحــاد كيبوتزات هاميوحاد الى ان ٢٥٪ من الدخل الاجمالي للكيبوتزات للعام ١٩٦٢

---

٢٨ ــ اتحاد مدققي حسابات المستوطنــات الزراعيــة ، **يالكوت** (تل ابيب : اتحاد مدققي حسابات التعاونيات الزراعية ، ١٩٥٧) ص ١١ .

٢٩ ــ **الكتاب السنوي للهستدروت** (تل ابيب : ١٩٦٢)، ص ٣٨٩ ــ ٣٩٣ .

قد جاء من الصناعة . واذا اضيف الى ذلك الدخل من المصادر غير الزراعية يصبح الدخل الصناعي ثلث الدخل الاجمالي(٣٠) .

وبرغم وجود خطوط اساسية مشتركة بين الكيبوتزات فان هناك اختلافات رئيسية بين مستوطنة واخرى . اما العاملان الاساسيان في تحديد الفروقات بين الكيبوتزات فهما عمر الكيبوتز وموقعه . ما ان يصبح الكيبوتز اطول عمرا حتى يتجه نحو الاهتمام المتزايد بالمشروعات غير الزراعية برغم وجود عدد قليل من المستوطنات التي رفضت ان تحول الكيبوتز الى مصنع بسبب الاعتبارات العقائدية (٣١) .

النفقات

تنقسم النفقات في الكيبوتز الى خمسة بنود رئيسية: نفقات نقدية مباشرة للاستهلاك ، تكاليف الانتاج وشراء الحبوب والسماد ، الاكلاف المالية ، تسديد الفوائد، وقيمة الاستهلاك .

يبدو ان الاتجاه ، منذ العام ١٩٥٥ ، يميل نسبيا الى زيادات اكثر من تكاليف الانتاج وقيمة الفوائد وانخفاض مستمر لنسبة قيمة الاستهلاك بالنسبة للتكاليف الاجمالية.

٣٠ ـ **باكيبوتز** (تل ابيب : نشرة اسبوعية بالعبرية عن اتحاد كيبوتز هاميوحاد، ٢٧ كانون الثاني، يناير، ١٩٦٣) ص ١٢ ، كما ورد في كانوفسكي ، **اقتصاد الكيبوتز** ، ص ٤٩ .

٣١ ـ كانوفسكي ، **المصدر السابق** ، ص ٤٨ ـ ٤٩ .

على كل حال ، هبطت نفقات الاستهلاك بين عـامي ١٩٥٣ و١٩٥٦ ، من ٤٢،٢٪ من مجموع التكاليف الى ٣٣،٦٪ . وكانت الاكلاف المالية نسبيا ثابتة على ٤،٦٪ من مجموع التكاليف . مع ذلك ، استمرت قيمة الفوائد بالارتفاع بشكل ملحوظ من ٤،٣٪ في العـام ١٩٥٣ الى ٧،٥٪ في العام ١٩٥٦(٣٢) . فهذه البينة تشير الى ان هذا الارتفاع في قيمة الفوائد كان مستمرا ، وفي المستوطنات القديمة ارتفع الى ٩،٣٪ في العام ١٩٥٧(٣٣) . وفي العام ١٩٥٩ ، كانت قيمة الفوائد ١٠،١٪ من الدخل الضخم للكيبوتزات القـديمة ، مقارنةبنسبة ٦،٣٪ في السنوات الخمس التي سبقتها(٣٤) . كما قد تبين ، في احـدى الدراسات ، ان قيمـة الفوائـد ارتفعت من ٣،١ ٪ من الدخل الاجمالي في العام ١٩٥٣ الى ٩ ٪ في العام ١٩٦١ (٣٥) . واظهرت دراسة لاربع وعشرين مجموعة ان قيمة الفوائد في العـام ١٩٦٠ كان ١٥ ٪ من انتاجها الكبير(٣٦) .

---

٣٢ ــ صحيفة **عال هامشمار** (تل ابيب، ٢٢ نيسان ، ابريل، ١٩٦٠) ، ص ٢ . كما وردت في كانوفسكي ، ص ٥٠ .

٣٣ ــ **المصدر نفسه** ، (٢٥ حزيران، يونيو، ١٩٥٨) ص٢ .

٣٤ ــ **المصدر نفسه** ، (٢٢ نيسان ١٩٦٠) ص ٢ .

٣٥ ــ **دافار** ، (تل ابيب : ١٨ كانون الثاني ، يناير ، ١٩٦٣) ص ٩ . كما وردت في كانوفسكي ، **المصدر السابق** ، ص ٥٠ .

٣٦ ــ **باكيبوتز، المصدر السابق،** (٢٧ تشرين الثاني، نوفمبر، ١٩٦٢) ، ص ٤ ــ ٥ ، كما وردت في كانوفسكي، **المصدر السابق** ، ص ٥١ .

اذا قارنا الكيبوتزات الكبيرة ، القديمة والمتينة البنيان ، بالكيبوتزات الاصغر والاضعف ، يبدو لنا ان كلا من قيمة التكاليف وايام العمل قد ارتفعت في المستوطنات الصغيرة لدى كل عضو ، سواء بالنسبة لطعام الكبار او كسائهم . وينتج العديد من الكيبوتزات القديمة الملابس ومتطلبات الكسوة وباسعار مختلفة مما يساعدهم على الاقتصاد في كل من قيمة التكاليف وايام العمل . وبالمقابل ، تنفق الكيبوتزات الصغيرة مبالغ أقل للعامل الواحد على الاطفال لان عدد اطفالهم اقل من عدد الاطفال في الكيبوتزات القديمة . وينقص هذا من تكاليف تنشئة الاطفال الاجمالية مما يعني انخفاض تكاليف العمل في الفروع الانتاجية التي تدر دخلا، كما انه يزيد نسبة قدرتهم على العمل في فروع الاقتصاد المنتجة(٣٧) .

الربح في اقتصاد الكيبوتز

لا يهدف الكيبوتز الى جني ارباح طائلة ، لكنه يحاول دائما ان يوجد ميزانية يكفي بها نفسه بنفسه . ولقد دفعت المصاعب المادية التي واجهها الكيبوتز في تاريخه الى الاهتمام باحراز الربح . فمثلا ، وبالرغم من عقيدة الحركة، يستخدم الكيبوتز عمالا مأجورين ، خاصة في المشاريع الصناعية .

الكيبوتز وحدة استهلاكية بالاضافة الى كونه وحدة انتاجية ــ لذلك ، فان الربح او الخسارة يوازي التوفير او عدمه. وان مدى صحة تقارير الربح والخسارة في الكيبوتز عرضة لشكوك خطيرة . تسجل الكيبوتزات قيمة موجوداتها

٣٧ ــ كانوفسكي ، **المصدر السابق** ، ص ٥١ .

وفقا لقيمتها التاريخية ، اي ان تقارير الكيبوتز تبين قيمة الموجودات كما دفع سعر شرائها فعليا . وبالتالي ، فان الاكلاف السنوية الناجمة عن الاستهلاك ستعتبر على انها نسبة معينة من اصل القيمة المسجلة للموجودات . كان التضخم المالي الاسرائيلي فظيعا الى درجة ان القيم المعطاة للموجودات ، وبالتالي حسابات اهتلاكها ، اصبحت بدون معنى (٣٨) . ويبين الجدول رقم (٥) الخسارة الصافية لحركة الكيبوتز خلال الفترة الواقفة ما بين ١٩٥٤ و١٩٥٧ .

ولدى تقسيم عدد الكيبوتزات الموجودة في العام ١٩٥٧ الى اربع مجموعات رئيسية ، وفقا لاعمارها ، وجد جرشون كادار المرشد الزراعي لبنك « لئومي اسرائيل » ان كل المجموعات ما عدا القديم جدا منها (الاربع والاربعون مستوطنة التي انشئت قبل سنة ١٩٥٣) قد عانت من الخسائر في العام ١٩٥٧ ، وفي تلك السنة أعطى الكيبوتز المتوسط في المجموعة القديمة جدا ربحا يعادل ٣٤٠٠٠ ليرة اسرائيلية مقابل خسارة قدرها ١٤٢٠٠ ليرةاسرائيلية في العام السابق ، وخسارة ٣١٠٠٠ ليرة اسرائيلية في العام ١٩٥٥ .

وقد اظهرت كل الكيبوتزات الاخرى خسائر ثابتة خلال الفترة ١٩٥٤ ــ ١٩٥٧ التي احصيت . ولقد قدرت المبالغ المأخوذة من الاعانات المالية المباشرة للمنتوجات الزراعية التي تعطيها الحكومة الاسرائيلية والوكالة اليهودية للكيبوتزات الصغيرة والموشاف ، ووجد ان ارباح المجموعة

٣٨ ــ **المصدر نفسه** ، ص ٨٨ ــ ٨٩ .

القديمة من الكيبوتزات في العام ١٩٥٧ تعود للاعانات . وكانت ارباح الكيبوتز المتوسط في المجموعات القديمة ٣٤٠٠٠ ليرة اسرائيلية ، بينما كانت الاعانات المالية المباشرة التي وصلتها ٣٦٠٠٠ ليرة اسرائيلية ، وهكذا فان الخسائر بدون الاعانات المالية في المجموعات الاخرى قد تضاعفت(٣٩) .

الجدول رقم (٥)

تقدير لخسارات الكيبوتز (بملايين الليرات الاسرائيلية)

	١٩٥٤	١٩٥٥	١٩٥٦	١٩٥٧
الاستثمار الضخم للموجودات الثابتة	٤٢ر٥	٥١ر٠	٥٢ر٥	٤٥ر٥
الاستثمار الضخم للموجودات الجارية	٩ر٩	٨ر٠	٨ر٠	١٠ر١
كل الاستثمارات (الاضافية)	٥٢ر٥	٥٩ر٠	٢٠ر٥	٥٥ر٦
الزيادة في مجمل الديون	٤٣ر٠	٥٤ر٠	٦٣ر٠	٣٨ر٠
الربح او الخسارة قبل حسم الانخفاض	٩ر٤	٥ر٠	٢ر٥	١٧ر٦
تقدير الاستهلاك	١٣ر٠	١٥ر٥	١٨ر١	٢١ر٥
الخسارة الصافية	٣ر٦	١٠ر٥	٢٠ر٦	٣ر٩

المصدر : جرشون كادار ، ((ارباح الزراعة)) ، (تل ابيب : بنك لئومي اسرائيل ، نيسان (ابريل) ١٩٥٨) ، ص ١٢ .

---

٣٩ ــ جرشون كادار ، ((**ارباح الزراعة**)) ، نشرة عن بنك لئومي اسرائيل ، (تل ابيب : نيسان ، ١٩٥٨) ، ص ١٢ .

ويبين الجدول رقم (٦) الوضع المالي في ١١٣ كيبوتزا في العام ١٩٥٥ والعام ١٩٥٩ .

ولقد عانت حركة الكيبوتز ككل من خسائر صافية في الفترة ١٩٥٤ الى ١٩٦٠ وبعدها اظهرت ارباحا في عامي ١٩٦١ و ١٩٦٢ . فكانت التقديرات غير الحقيقية للاستهلاك هي من اسباب العجز في اقتصاد الكيبوتز ، وايضا تنسب الخسارة في حركة الكيبوتز لارتفاع مستوى المعيشة في اسرائيل . وكذلك كان ارتفاع نسبة العمال في الكيبوتزات التي لا تعطي دخلا سببا آخر لهذه الخسارة . وهكذا ، كلما انخفضت نسبة الاشخاص الذين يعملون في الفروع المنتجة للدخل ، كلما كان من الصعب دعم الاقتصاد فيالكيبوتز (٤٠) .

يؤثر موقع الكيبوتز في نسبة ارباحه ولم يكن المعيار الرئيسي لتقرير موقع الكيبوتز اقتصاديا بل كان سياسيا وعسكريا بالاضافة الى ذلك ، فان التكاليف الداخلية بما فيها الدفاع ، التعليم ، الصحة ، وتكاليف أخرى كانت مرتفعة ايضا . فقد عانى العديد من الكيبوتزات وما زال بعض المستوطنات يعاني، من تكاليف الامن المرتفعة ومن اسعار المياه المرتفعة والمسافات البعيدة عن السوق . كل هذه تؤثر في فرص الربح امام الكيبوتزات .

يعزى ربح حركة الكيبوتز بعد العام ١٩٦١ لعدة عوامل . كان العامل الاول نظام الوكالة اليهودية « للكيبوتزاتالموجهة » فكان هنالك ، في العام ١٩٦٣ ، ١٢٢ كيبوتزا تحت رعاية

---

٤٠ ـ كانوفسكي ، **المصدر السابق** ، ص ٩٤ ـ ٩٥ .

دائرة المستوطنات (٤١) . في هذه الكيبوتزات ، تعوض الوكالة اليهودية عن القروض التجارية التي اخذتها المستوطنات بفوائد مرتفعة . وعلاوة على ذلك ، تخطط دائرة المستوطنات اقتصاد هذه المستوطنات معتبرة قدرة اليد العاملة، والدخل والتكاليف والاستثمارات ، بينما تقدّم اتحادات الكيبوتز المختلفة المدراء اللازمين لها . كذلك ساعدت القروض الطويلة

الجدول رقم (٦)

الحالة المالية في ١١٣ كيبوتزا

(بملايين الليرات الاسرائيلية)

	١٩٥٥	١٩٥٩
الموجودات الثابتة	١٠٠	٢١٤
الموجودات الاجمالية	١٣٠	٢٨٧
المطلوبات الاجمالية	١٢٢	٢٦٩
الدخل الكلي	١١٣	١٨٩
تسديد الفوائد	٧،٢	١٩،١
تسديد الفوائد كنسبة من الدخل	٦،٣	١٠،١

المصدر : شلومو روسون ، « رسالة غير مكتملة » ، **عال همشمار** ـ (تل ابيب : ٢٢ نيسان (ابريل) ١٩٦٠) ، ص ٢ . كما ورد في كتاب كانوفسكي ، **المصدر السابق** ، ص ٩٤ .

٤١ ـ **كتاب الحكومة الاسرائيلية السنوي** ، (القدس : المكتب المركزي للاعلام ، ١٩٦٢ـ١٩٦٣) ، ص ٣٤٤ .

الاجل التي تقدمها الحكومة والوكالة اليهودية والهستدروت على تعزيز اقتصاد الكيبوتز . والعامل الآخر الذي ساعد على تحقيق الربح في الكيبوتزات هو ازدياد الميل نحو المشاريع غير الزراعية. كما ان انخفاض عدد الاعضاء الذين تركوا الكيبوتزات وقلة المهاجرين من اميركه الشمالية بعد العام ١٩٥٩ قد زاد في ربح الكيبوتز (٤٢) .

الخاتمة

بذلت في هذا الفصل ، محاولة لتحليل العوامل التي جعلت الكيبوتز قادرا على البقاء من وجهة النظر الاقتصادية. ولقد جاهد الكيبوتز دائما ليدعم اقتصاده بنفسه . ولقد تبين ان الكيبوتزات تعرضت للخسائر ، الا في الاعوام ١٩٦١ ، ١٩٦٢ ، و ١٩٦٤ . والسؤال المطروح هو هل العجز متأصل في الكيبوتز ؟ ويبدو انه قد ينسب جزء من هذه الخسائر لبناء الكيبوتز ، وآخر لعوامل بعيدة عن سيطرة الكيبوتزات .

وقد يمكننا تصنيف العوامل التي تؤثر في ربح الكيبوتز الى عوامل خارجية وعوامل داخلية (٤٣) .

العوامل الخارجية هي :

١) معظم الكيبوتزات على الحدود ، وهذا يعني زيادة في اكلاف الامن والاستهلاك ويعين في عدة حالات كذلك ارتفاع

---

٤٢ ـ كانوفسكي ، **المصدر السابق** ، ص ١٢٤ ـ ١٢٥ .
٤٣ ـ **المصدر نفسه**، ص ١٣٣ ـ ١٣٧ .

اسعار المياه اللازمة للري .

٢) على العموم ، تلقت الكيبوتزات حتى منتصف العام ١٩٥٠ مساعدات اقل من غيرها من المستوطنات الاخرى (خاصة الموشاف) من الوكالة اليهودية لميزانية المستوطنات. وهذا جعل الكيبوتزات تموّل استثماراتها بواسطة قروض قصيرة الاجل ومرتفعة الفائدة ، مما كان له تأثير سلبي متزايد على الربح .

٣) لم تؤمن ميزانية الانماء في الحكومة الاسرائيلية اكثر من ٦٠ ٪ من القروض اللازمة للمستوطنات . وقد ارغمت قلة التوفير المستوطنات على استدانة الباقي من البنوك التجارية كقروض قصيرة الاجل وبفائدة مرتفعة .

٤) ان فشل حركة الكيبوتزات في جذب الشباب الى المستوطنات بعد العام ١٩٤٨ باعداد معقولة اثّر في تنمية اقتصادها .

٥) يوجد عدد كبير من الكيبوتزات في اراض سيئة التربة حيث الامطار غير كافية . وتقلل الاعانات الحكومية خسائرها لكنها لا تجعل الاقتصاد قادرا على النمو .

٦) تضيف سياسة التعليم في الكيبوتزات مزيدا من التكاليف المحلية المرتفعة لكل فرد يولد في هذه المستوطنات.

اما العوامل الداخلية فهي :

١) ان الاقتصاد المتنوع هو عادة اقل جنيا للربح من الاقتصاد المتخصص في ميدان واحد او في عدد قليل من الفروع الكبيرة .

٢) حدثت معارضة استخدام اليد العاملة الخارجية نمو الميادين الاكثر فائدة . وقد اجبر هذا المبدأ الكيبوتزات على ان تكون ذات رأس مال قوي ، وعرّض بناءها المالي الضعيف لصعوبات وزيادة في اكلاف الفوائد .

٣) وعامل آخر مهم هو التركيب المؤسسي لفروع الاستهلاك التي تتطلب عدداً اكبر من ايام العمل مما تتطلبه العائلة الخاصة المماثلة . كان لهذا تأثيره على ارتفاع كلفة العمل في الفروع المنتجة للدخل في الكيبوتز .

٤) اثر مستوى المعيشة في ربح الكيبوتز . تحدد اتحادات الكيبوتز هذه المستويات ، عادة بالنسبة لتلك المستويات السائدة في اسرائيل . وكان لهذا اثره فيما بعد على ارتفاع كلفة العمل في الميادين المنتجة للدخل فتدهور ربح الكيبوتز .

٥) لقد كوّن اعتماد مبدأ اكلاف الاهتلاك الزمني ، وكذلك غيره من البرامج الحسابية المضللة ، مفهوما خاطئا ، لدى مدراء الكيبوتز واعضائه ، عن ارباح المستوطنة .

٦) وقد اثقلت كلفة النشاطات السياسية والعامة الاخرى التي تفرضها الاتحادات على كيبوتزاتها كاهل دخل الفروع الانتاجية بسبب ارتفاع كلفة عملها الفعلي .

هذه هي العوامل الرئيسية التي اثرت بشدة في قابلية نمو اقتصاد الكيبوتز ، وعلى كل حال ، فهنالك اسباب معينة للانتاج الحديث الفائض في حركة الكيبوتز .

والاسباب الرئيسية هي (٤٤) :

١) ساعد نظام « الكيبوتزات الموجهة » ، الذي بحثناه من قبل ، ١٢٢ كيبوتزا في نشاطاتها الاقتصادية . وهذا ساعد بشكل غير مباشر ، الكيبوتزات القديمة كذلك بتخفيف العبء الاقتصادي عنها .

٢) وقد ادت الاستثمارات الكبيرة التي قامت في السنوات السابقة الى زيادة في الانتاج .

٣) كما كان نمو المشاريع غير الزراعية ، على العموم ، ذا فائدة للكيبوتزات .

٤) واصبحت الكيبوتزات اكثر « وعيا للربح » كما استغلت المستوطنات خبرة الاقتصاديين المدربين لتقيّم ربح الفروع الفردية ، واستعملت ، في عدة حالات ، تحليلات قدرات الطاقة الزائدة والمنتجة لتحديد الموارد الاكثر فائدة لدى استغلالها .

وفي الختام ، يمكننا القول ان الكيبوتز ، كمعظم الحكومات المحلية في العالم الثالث ، يعاني مشاكل مالية . وتجعل هذه المشكلة الكيبوتز ، في عدة حالات ، معتمدا على الاعانات المالية والقروض من المنظمات المختلفة لمواجهة احتياجاته ، كما اسلفنا في هذا الفصل .

---

٤٤ ـ **المصدر نفسه** ، ص ١٣٨ ـ ١٣٩ .

الفصل الثالث

البناء التنظيمي

لنقف على كيفية العمل في الكيبوتز ، علينا ان نطلع اساسا على البناء الاداري حتى نعرف ما اذا كان البناء التنظيمي قادرا على بلوغ اهداف الكيبوتز . ولكي نتفحص قضاياه التنظيمية ، يجب بذل مجهود في بحث الانتخابات ، والاجتماعات ، والاعمال ، والمسؤوليات، وسلطات هذا النظام الاداري .

يبحث الفصل التالي في عمليات اتخاذ القرارات وتنفيذها لنتبين الى اي مدى يوجد حكم ذاتي محلي في الكيبوتز . الحكومة الذاتية « تعني نوعا من الحكم المحلي حيث ينتج عن الوحدة المحلية قسما معتبرا من اصحاب النفوذ فيه من بين المواطنين عن طريق انتخاب الموظفين وغيرهم » (١) .

لم يكن لدى مؤسسي الكيبوتز مشكلة تنظيم شؤونهم . فقد اعتادوا على حراثة الارض وزراعتها واطعام القطيع دونما حاجة الى الآلات المعقدة من الادارة . ففي مساء كل يوم ، اعتاد اعضاء الكيبوتز ان يجتمعوا ويبحثوا قضاياهم ويضعوا

---

١ — وليام كولمان ، « الحكومة المحلية والتنمية الوطنية : احتمالات واخطار » ، في **دور الحكومة المحلية في التنمية الوطنية** ، فردريك بنت ولويس شيلدز ، محرران ، (منظمة المعاهدة المركزية، ١٩٥٦) ، ص ٢٠ .

برنامج عمل لليوم التالي وهكذا ، فان الاجتماع العام لكل اعضاء الكيبوتز كان المطلب الوحيد لاستمرار اعمالهم الفعّالة.

وكلما ازداد حجم الكيبوتز ، كلما اصبح اقتصاده اكثر تعقيدا . وبالتالي يجب ان يوضع برنامج العمل قبل مدة من اليوم الثاني ، وكذلك ، يجب توزيع العمل على الاعضاء ، والابقاء على الحد الاقصى للانتاج . ولم يكن اللقاء اليومي بعد العشاء كافيا واستعيض عنه باجتماعات رسمية تعقد امسيات السبت ، لكل الاعضاء .

اصبح اجتماع الجمعية العمومية الهيئة التنفيذية والتشريعية الحاكمة الاولى في الكيبوتز . ولقد اعطت هذه الجمعية السلطة لانتخاب كل الموظفين في مؤسسات وجمعيات الكيبوتز المختلفة. ومن المفروض ان تعالج كل قضايا العضوية، علاقتها ببعض، وبالعمل والكيبوتز ككل في الجمعية العمومية. فقد كانت الجهة الوحيدة التي لها السلطة لاقرار حكمها على سلوك كل عضو .

وينتخب كل الموظفين في الكيبوتز لمدة قصيرة نسبيا . ففي الماضي كان يخضع امناء المستودعات والمحاسبون ومدققو الحسابات وامناء السر والفنيون لمبدأ الدورات . وفي هذه الايام اصبحت هذه الوظائف مهنية تماما وهذا ما يتطلبه التنظيم في الكيبوتز . وهكذا اصبحت هذه الوظائف ثابتة ويعطى تدريب خاص للاشخاص الذين يقومون بها (٢) .

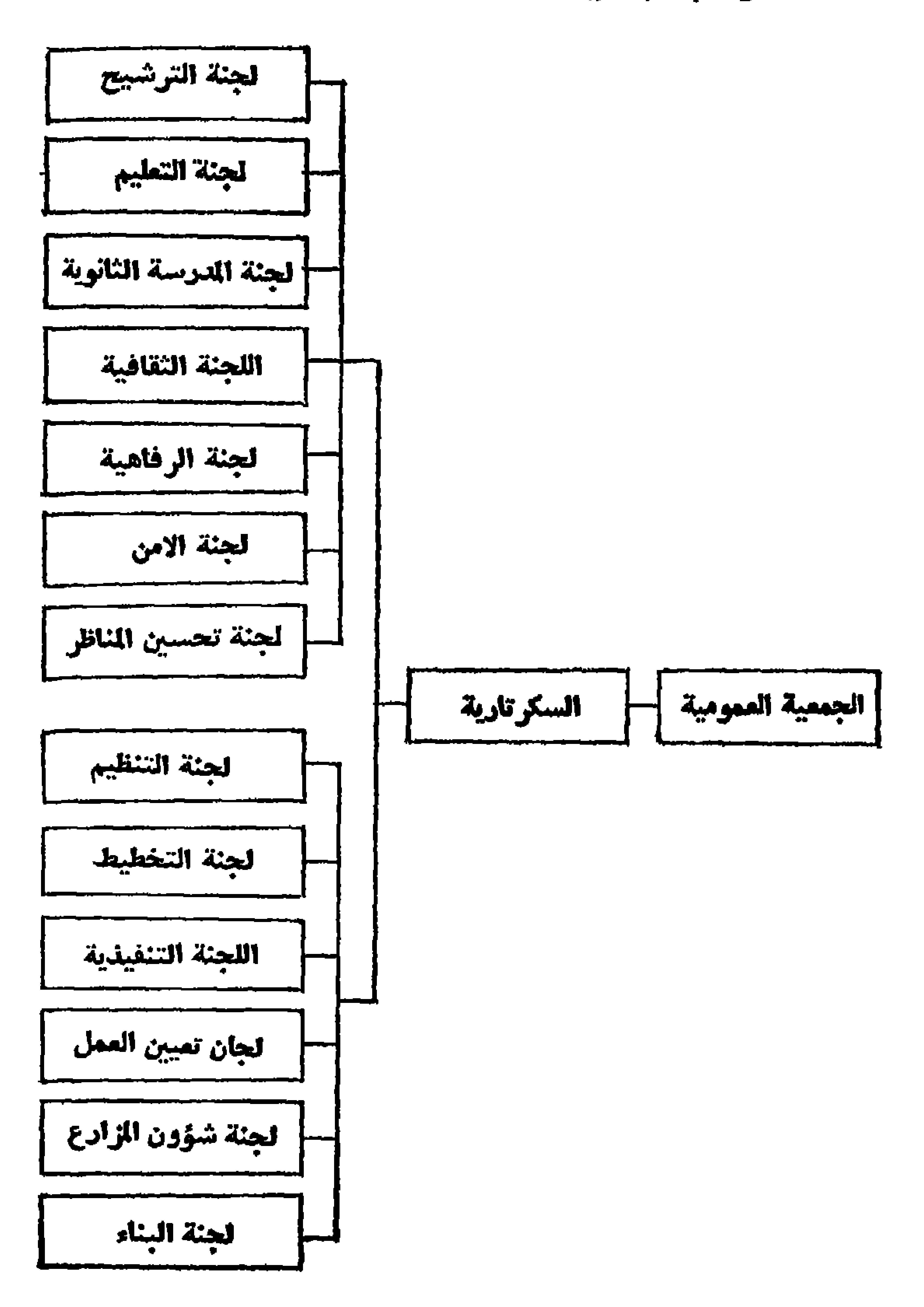
٢ ــ نفتالي جولومب ، « ادارة الكيبوتز » ، **الادارة العامة في اسرائيل وفي الخارج ١٩٦٣** . (القدس : مطبعة جريدة الجروسالم بوست ، ١٩٦٤) ، ص ٥٦ .

وهنالك ايضا ميل جديد لتكثيف التدريب لمن يقومون بأعمال لها اختصاصها . فقد بدأت حركة الكيبوتز بالتعاون مع وزارة الزراعة الاسرائيلية والمؤسسات المهنية في اعطاء دروس اساسية لمربي الماشية وزارعي القطن والعمال الزراعيين . ويعطى نوع آخر من التدريب للمشرفين في الفروع الزراعية كما تعطى دروس للاعضاء في وظائف المزارع المركزية .

كان الكيبوتز يشك دائما في تبنّي نماذج قيادية شكلية في بنائه الاقتصادي . ومهما يكن ، كلما ازداد الاقتصاد تعقيدا ، تزداد نماذج السلطة تدريجيا . لقد افترض في بادىء الامر ، ان كل عضو في الكيبوتز يستطيع ان يشغل اي مركز اداري . وهكذا كان يعتقد ان جميع المناصب الادارية يمكن ان يقوم بها اعضاء من الكيبوتز فقط ، بالتناوب ، وظن ان هذا التحديد للمناصب الثابتة قد يحدّ من ازدياد القوة البيروقراطية . واثبتت الخبرة ان هذه السياسة لم تكن عملية وان على الكيبوتز ان يعمل بشكل ملائم ، وبالتالي فالمطلوب ان يتولى افضل المهرة والمختصين المسؤولية . ومع ان المناصب المهمة تتناوب حتى ان الفرد لا يبقى في الوظيفة اكثر من سنتين او ثلاث سنوات متتالية ، يتم التناوب بين عدد قليل من الاشخاص . وينتخب اعضاء الجمعية واصحاب الوظائف في اجتماع عام على اساس توصيات لجنة التسمية . وتعمل الجمعيات عادة لمدة سنة والموظفون لمدة سنتين او ثلاث .

يتكون جهاز الادارة في الكيبوتز من ثلاثة مستويات رئيسية : الجمعية العمومية والسكرتارية والجمعيات المختلفة .

الرسم البياني الاول : البنيان الداخلي للكيبوتز



الجمعية العمومية

الجمعية العمومية هي اعلى مستوى في ادارة الكيبوتز، وتجتمع حوالي مرة في الاسبوع وتشبه البرلمان في الكيبوتز. وسلطة الاعضاء المجتمعين غير محدودة سواء في حجم المواضيع المدرجة ام في قدرتها على التقرير . ولها سلطة على اللجان وكذلك على الافراد . يقبل الاعضاء الجدد في هذا الاجتماع، كما ينتخب اصحاب الوظائف واللجان ، وكذلك يوافق على الخطط الاقتصادية السنوية والقصيرة الامد ، والخطط المالية والمتعلقة بالطاقة البشرية وتحل المسائل الاجتماعية والعقائدية والثقافية في حياة الكيبوتز ببحث القضايا الراهنة وتصنيف القضايا والمبادىء الرئيسية (٣) .

ولكل عضو في الجمعية العمومية الحق في التعبير عن وجهة نظره والتصويت. وتتخذ كل القرارات بموافقة الاغلبية، مع ان بعض الفئات تطلب غالبية الثلثين .

العمل الرئيسي للاجتماع العمومي هو وضع السياسة التي يجب ان تتبعها كل مؤسسات الكيبوتز الاخرى. والعمل الآخر هو الاشراف على عملية تنفيذ قراراتها بالاستماع الى تقارير من الفروع والخدمات .

والمشكلة الجذرية التي تواجهها الجمعية العمومية هي عدم وجود حضور مناسب. ويوجد ميل في معظم الكيبوتزات لان يقع الاجتماع العام في ايدي فئة معينة من الاشخاص الذين يحضرون دائما . ويشكل عادة الثلث من مجمل الحضور في الاجتماع .

---

٣ ــ ليون ، **المصدر السابق** ، ص ٦٤ .

السكرتارية

اذا كانت الجمعية العمومية هي برلمان الكيبوتز ، فان السكرتارية تعادل المجلس الوزاري فيه . والسكرتارية مسؤولة امام الجمعية العمومية عن كل ادارة الكيبوتز . انها تشرف على اعمال كل اللجان . انها تنفذ السياسات التي تقررها الجمعية وتمارس سلطة حاسمة على مجمل سير العمل في الكيبوتز . مع ان السكرتارية تخضع دائما لقرارات اجتماع الاعضاء ، ومع ان الجمعية قد ترفض اقتراحاتها لكن لا توازي اي هيئة اخرى السكرتارية في جهة احتمالات تأثيرها على الرأي العام (٤) . وتتوافر للسكرتارية معرفة متخصصة شاملة كما وان لاقتراحاتها نوع من السلطة في نظر كل الاعضاء . يعتمد سير العمل في الكيبوتز ، اجمالا ، على السكرتارية لانها تؤلف وتنسق بين نشاطات الكيبوتز . انها لا تنسق فقط كل نشاطات الكيبوتز ، بل تحافظ ايضا على التوازن بين مخصصات الاستهلاك الفردي وتلك المخصصة للحاجات العامة . وتتألف السكرتارية ، في معظم الحالات ، من حوالي سبعة اشخاص وفقا لحجم الكيبوتز ، منهم اربعة مسؤولين عن الحالة الاجتماعية ، وثلاثة عن الحالة الاقتصادية (٥) . وسكرتير الكيبوتز مسؤول عن السكرتارية.

وينتقى السكرتير عادة من بين الذين لهم خبرة ادارية. وهو يعمل كهمزة وصل بين الكيبوتز ومؤسساته ، وحركة الكيبوتز ككل وهو ممثل الاتحاد في الكيبوتز ايضا . ويعتمد

---

٤ ــ **المصدر نفسه** ، ص ٦٥ ــ ٦٦ .

٥ ــ جولومب ، **المصدر السابق** ، ص ٦٠ .

نجاحه في وظيفته ، غالبا ، على قدرته على خلق روح رياضية بين الموظفين في الكيبوتز . انه مسؤول عن الاتصال الخارجي، خاصة مع اتحاد الكيبوتز. كما انه مسؤول عن تحضير برنامج اسبوعي لاجتماع كل الكيبوتز ولنشاطاته وبالمقابل فانه يعفى من كل واجباته الاخرى في الكيبوتز ويختار لمدة سنة واحدة على الاقل وهناك ميل الآن لاختياره لمدة سنتين .

اللجان

هناك عدة لجان في الكيبوتز للقيام بنشاطاته المتعددة. وتنحصر مهمات هذه اللجان في حقول معينة بحيث تشرف لجنة ما على كل جانب من جوانب الحياة في الكيبوتز . تتولى هذه اللجان واللجان الفرعية الشؤون الاقتصادية والعمالية والاجتماعيةوالتعليمية والثقافيةوالسياسيةوالامنيةوالصحية والرياضية كما تتولى مسؤوليةتعليم الاولاد وجريدة الكيبوتز ومسألة استيعاب القادمين الجدد الى الكيبوتز (٦) . وهناك كثير من الحالات التي تنتخب فيها لجان لاغراض محددة .

تتكون اللجان من خمسة الىستة اعضاء (يمكن انيزيد العدد او ينقص عن ذلك في حالات معينة) وتنتخب لسنة واحدة مع ضمان درجة من الاستمرارية حيث يعاد انتخاب عضو او عضوين من اللجنة السابقة لعضوية اللجنة الجديدة وتنتخب كل لجنة رئيسا لها وتقسم الاعمال فيما بينها بحيث يصبح كل عضو او عضوين مسؤولين عن جانب من جوانب المهمة الموكلة للجنة . ويتصل عمل اللجنة عادة بما لا يقل عن

---

٦ ــ ليون ، **المصدر السابق** ، ص ٦٧ .

نصف اعضاء الكيبوتز في السنة ، وبهذا فان الاعضاء يحسون بانهم يحكمون انفسهم. اما اهم لجان الكيبوتز فهي التالية (٧) :

١ ـ **لجنة الادارة :** وتتكون عادة من ٩ الى ١١ عضوا ، بعضهم اعضاء بحكم مناصبهم كالمنسّق العام وامين الصندوق والسكرتير وموزع العمل ورئيس الحسابات ، وبعضهم ينتخب من فروع اقتصاد الكيبوتز الرئيسية . تعالج هذه اللجنة القضايا التي ليس لها طابع اجتماعي معين ولا تعالج المسائل العامة . تهتم اللجنة الادارية في اجتماعاتها الاسبوعية او نصف الشهرية بالمسائل الادارية كالتخطيط الشامل وتنفيذ الخطط في مواعيدها وتحليل النتائج التي يصل اليها القطاع الصناعي او الزراعي في نهاية موسم العمل ، وترسم خطط التوسع المحتمل بما في ذلك التثميرات الممكنة (٨) . يتولى المنسق العام مسؤولية دعوة اللجنة الى الانعقاد . وهو الصلة الرئيسية بينها وبين السكرتارية فيعرض امام سكرتارية الكيبوتز المشاكل الادارية العامة . كما يشترك مع قسم الحسابات في اعداد خطط كل الفروع الاقتصادية . وتوزع هذه الخطط بعد اعدادها على مختلف الهيئات المعنية لمناقشتها واقرارها . والمنسّق العام مسؤول ايضا عن تنفيذ الخطة الادارية العامة على مدار السنة .

ويتحمل المنسّق العام كذلك مسؤولية الاشراف على مختلف الفروع الانتاجية في الكيبوتز (الزراعة ، الانشاء ،

---

٧ ــ سبيرو ، **الكيبوتز : مغامرة في المدينة الفاضلة** ، **المصدر السابق** ، ص ٧٩ ــ ٨٠ .

٨ ــ جولومب ، **المصدر السابق** ، ص ٦١ ــ ٦٢ .

التعدين، الصيانة، التموين، الاعمال الخارجية والاستثمار) . وبمعنى آخر فانه المدير الاقتصادي العام . وهناك ادراك متزايد بان المنسّق العام يتحمل اعباء فوق طاقته وهذا ما يفسر الازمة الادارية في الكيبوتز . فالمنسّق العام يغرق في القضايا الصغيرة بحيث لا يتسع له المجال للتركيز على خطوط النمو العام وعلى المشاكل الرئيسية ، وهي القضايا التي تشكل اساس وظيفته . ان عليه ان يرى ان الخطط الانتاجية قيد التنفيذ، وهو مسؤول كذلك عن اعمال اللجنة الزراعية .

يشرف المنسّق العام على الاستثمارات في الكيبوتز واذا كان للكيبوتز مشروع صناعي ما ، فان المنسّق هو المسؤول عن نشاطات هذا المشروع وهو الذي يشكل صلة الوصل بين الدوائر المختلفة ومؤسسات الكيبوتز . واخيرا فان واجبات المنسّق العام تشتمل على التخطيط ومتابعة تنفيذ كل القرارات وتنسيق الشؤون الادارية وخاصة في فروع الانتاج والتثمير والصيانة والادارة .

اما موزع العمل فهو الساعد الايمن للمنسق العام في كل القضايا المتعلقة بالعمال والمعدات لان المنسق العام لا يستطيع تحمل مسؤولية مباشرة في مضمار القضايا العمالية المعقدة . تساوي مدة ولاية موزع العمل مدة ولاية المنسق العام تقريبا . ويتوقع من موزع العمل ان يكون ذا خبرة ادارية كبيرة كما وانه يدرب خصيصا ليتمكن من القيام بواجباته . وتشتمل واجباته على : رئاسة لجنة توزيع العمل ، تحضير الجداول لمسائل العمل الشهرية والاشراف على تنفيذها ، معالجة كل مشاكل العمال الشخصية ،

التنسيق اليومي بين العمال والمعدات ، معالجة الشكاوى ضد القرارات التي يتخذها موزع الوظائف . ويكون موزع العمل ايضا عضوا في سكرتارية الكيبوتز وبالتالي فانه يشارك في تحمل مسؤولية تنفيذ مخططات الكيبوتز .

اما امين الصندوق فيعمل بالتعاون الوثيق مع المنسّق العام وعلى قدم المساواة معه في الوقت ذاته. كلاهما يخضع لسلطة السكرتارية ولقرارات الهيئة العامة . يساعد امين الصندوق في عمله كل من اللجنة المالية ومدير المشتريات ومدير المخازن . يشترك امين الصندوق والمنسّق العام في الاشراف على طلب وتوزيع المعدات الثقيلة . ويتحمل امين الصندوق مسؤولية تسويق كل منتجات الكيبوتز ، وبالتالي فان عليه ان يكون ملما بتطورات الاوضاع في الاسواق .

تعرف اللجنة الادارية ايضا بلجنة السياسة الاقتصادية لانها ترسم سياسة الكيبوتز الاقتصادية ولانها تتخذ معظم القرارات الاقتصادية الهامة في السياق الطويل .

٢ ـ **لجنة التخطيط** : تتكون هذه اللجنة في مطلع كل عام وتنتهي مهمتها بمجرد وضع خطة سنوية عامة وبالتالي فان سلطتها محدودة .

٣ ـ **اللجنة التنفيذية** : وتتكون من ستة اعضاء بما فيهم المنسّق العام والمحاسب وثلاثة اعضاء من لجنة السياسة الاقتصادية تتخذ هذه اللجنة القرارات اليومية بخصوص القضايا الاقتصادية في ضوء السياسات العامة المرسومة .

٤ ـ **لجنة تحديد العمل** : تتكون هذه اللجنة من المنسّق العام والسكرتير وموزع العمل وخبير في الكفاية الانتاجية . تجتمع مرة كل شهر او شهرين وترسم خطة عامة لتوزيع الطاقة البشرية في الفترة القادمة .

تتحمل هذه اللجنة مسؤولية التغيرات التي تطرأ في توزيع قوة العمل في المواسم المختلفة من السنة . وتتولى التخطيط للعمل وتحدد مكان عمل كل عضو . وتتمتع هذه اللجنة بصلاحية نقل اي عضو من فرع الى آخر حسب حاجات السياسة العامة. وتنظر في الشكاوى ضد قرارات المشرفين على العمل .

٥ ـ **لجنة شؤون المزرعة** : تساعد هذه اللجنة مدير المزرعة اذا اهتم ببحث المسائل التالية : التوسع والتقلص لنشاطات الكيبوتز ، الاستثمار الاضافي في المباني والمواشي ، المشاكل المتعلقة بنقل المؤن والمنتوجات ، المياه والمسائل المشابهة . وتعتبر هذه اللجنة من اهم لجان الكيبوتز بالنظر لمسؤوليتها عن ادارة شؤون المزرعة . واذا اشتمل الكيبوتز على فروع صناعية فان شؤونها تقع ضمن صلاحية هذه اللجنة . ويمارس المدير العام للمزرعة ولجنته بعض الاشراف على الفروع الاخرى .

٦ ـ **لجنة الانشاءات** : تخطط هذه اللجنة لبناء مساكن جديدة ومدارس الخ ... وتستمد هذه اللجنة صلاحياتها من الهيئة العامة كما هو الحال بالنسبة الى اللجان الاخرى .

وهناك بعض اللجان الاخرى التي تساعد السكرتير في

اشرافه على حياة الكيبوتز الاجتماعية (٩) . ومن هذه اللجان :

ا ـ **لجنة التسويات** : وتسمي الموظفين واعضاء اللجان للسنة المقبلة وبالتالي فان عمرها قصير .

ب ـ **لجنة التربية** : وتتولى كل الشؤون المتعلقة بالتعليم وتربية الاطفال منذ ولادتهم حتى دخولهم المدرسة الثانوية .

ج ـ **لجنة التعليم الثانوي** : وهي اللجنة المختصة بشؤون المدرسة الثانوية .

د ـ **اللجنة الثقافية** : تتولى هذه اللجنة مسؤولية البرنامج الثقافي في الكيبوتز كتنظيم المحاضرات والاحتفالات وتضع البرامج لايام العطل والاجازات وتنظم دروسا في موضوعات مختلفة وتشرف على المكتبة وغرف المطالعة .

ه ـ **لجنة الرعاية الاجتماعية** : تتولى هذه اللجنة مسؤولية معالجة القضايا الشخصية والعلاقات بين اعضاء الكيبوتز بما في ذلك مشاكل السكن ، توزيع الاثاث، تنظيم الاجازات السنوية، والشؤون الصحية ومساعدة الاقارب الذين يسكنون في الخارج .

و ـ **لجنة الامن** : وهي مسؤولة عن القضايا المتعلقة بالدفاع عن الكيبوتز .

ز ـ **لجنة تحسين المناظر** : يتحمل اعضاء هذه اللجنة

---

٩ ـ **المصدر نفسه** ، ص ٩٥ ـ ٩٦ .

مسؤولية وضع برنامج كامل لتحسين المناظر في الكيبوتز .

الوظائف الاخرى المهمة هي لموزعي العمل ومفتشي الفرع . ان موزعي العمل من اهم الموظفين المسؤولين في الكيبوتز . ولهم عادة مقدرة تنظيمية وامكانية لتقييم حاجات العمل لكل الفروع على الوجه الصحيح . والمفتشون هم الذين يضعون الاسس نحو انتاجية افضل . وبالتالي يجب ان تكون للمفتش القدرة على تدريب وتوجيه كل العمال الذين هم تحت اشرافه . يقدم كل مفتش فرع ، بين فينة واخرى ، تقريرا للمنسق العام عن تقدم فرعه .

توفر طريقةالادارة فيالكيبوتز الفرصةلاعضائه ليتعلموا حكم انفسهم بانفسهم . وغالبا ما يشترك كل فرد في ادارة شؤون الكيبوتز وتتاح الفرصةله لان يصبحموظفا . وتعطيلجان الكيبوتز عمليا فرصة لكل عضو ليشترك في الحكم المحلي .

والسؤال عن كيفية اختيار اعضاء اللجان سؤالمشوق . يعلن من قبل انه يجري انتخاب لجنة معينة لهذا الغرض . وتتحمل لجنة التسمية هذه مهمة من اصعب الاعمال في الكيبوتز لان الاعضاء لا يسرعون بعرض خدماتهم . وعلىالعموم ليس هنالك تلهف لتولي السلطة في الكيبوتز . والصورة العامة ان العضو العادي لا يرغب ابدا في ان يحتل مركزا بمبادرة شخصية (١٠) . وشاغلو الوظيفة غالبا ما يكونون في مواقف لا يحسدون عليها ابدا ، وما لم يكن لديهم مهارة فعلية

---

١٠ ـ بن يوسف ، **المصدر السابق** ، ص ٢٩ .

في معاملة الناس فغالبا ما ينالون سمعة سيئة لانهم سيخاصمون كل فرد في محيطهم . وهذا يعني ان اعضاء اللجنة سيتلقون مساعدة يسيرة من الاعضاء .

ان اهم الصعاب التي تواجه الكيبوتز هي امتناع الناس عن قبول مراكزهم في اللجان المختلفة. ويعود ذلك لان مكافآت السلطة لا توازي المسؤوليات المطلوبة . لا توجد مكافآت مالية ، بل اعتبار شكلي بسيط وليس هنالك قدر كبير من السلطة الملازمة لهذه المراكز . وبالاضافة الى ذلك ، فان الكثير من هذه الاعمال كثيرا ما يستنفد وقت شاغله . وفي عدة حالات لا يعفى اعضاء اللجان من المسؤوليات الاخرى . وهكذا فانهم يضطرون الى انجاز معظم اعمالهم في المساء لانهم يكونون قد صرفوا نهارهم في وظائفهم الاعتيادية ، وهذا يعني انهم ينهكون وقلما يعودون الى عائلاتهم باكرا . وبالتالي ، ليس من المبالغة ان نقول ان المرشح في الكيبوتز يقدّر ويرحب بعدم تصويت اصدقائه الاعضاء له .

يبدو ان رفض قبول اي مركز وظيفي اصبح جزءا من تقاليد الكيبوتز الى درجة ان الكيبوتز اصبح يشك بالعضو الذي يوافق على الوظيفة بمجرد اتصال لجنة التسمية به . ان عدم الرغبة في قبول تعيينات اللجنة والمراكز التنفيذية هي مشكلة اجتماعية مهمة في الكيبوتز ربما كان حلها في تخصيص تعويض اكبر ، وتخفيض العمل اليومي للموظفين .

يمكن الاستنتاج من البحث المتقدم انه ليس لفرد او مجموعة من الافراد السلطة العليا في الكيبوتز . تنحصر كل

السلطة في الجمعية العمومية . ولان معايير الكيبوتز متبعة عادة بدون استثناء ، لا يوجد رجال امن وقضاة او محاكم في هذا المجتمع . لقد تحقق الضبط الاجتماعي بوجود حد ادنى من مقاييس السلطة الرسمية . ولقد جعل نظام الرقابة الرسمي الموظفين يقومون بواجباتهم بدون قانون اداري .

لقد قمنا بمحاولة في هذا الفصل لدراسة بناء حكومة الكيبوتز المحلية . وبالنتيجة ، من الاسلم القول بان بناء الحكومة المحلية يعكس ، الى حد بعيد ، درجة عالية من مشاركة اعضاء الكيبوتز في حكم انفسهم .

يجب ان يبقى في ذهننا ، انه يوجد تباين معين بين « الحكومة الذاتية » بالمعنى العادي للحكومة المحلية والحكومة الذاتية لمستوطنة جماعية . من وجهة نظر ادارة الدولة ، تقسيمها الى حكومة مركزية ومحلية ، ليست المستوطنة الجماعية الا مشروعا خاصا دون اي سلطة عامة . انه اتحاد افراد معينين، غرضه العام، بحسب قانون الجمعيات التعاونية الصادر في فلسطين في العام ١٩٣٣ ، هو « تنسيق وتنمية الفوائد الاقتصادية والاجتماعية لاعضائه وفقا لقوانين التعاون » (١١) .

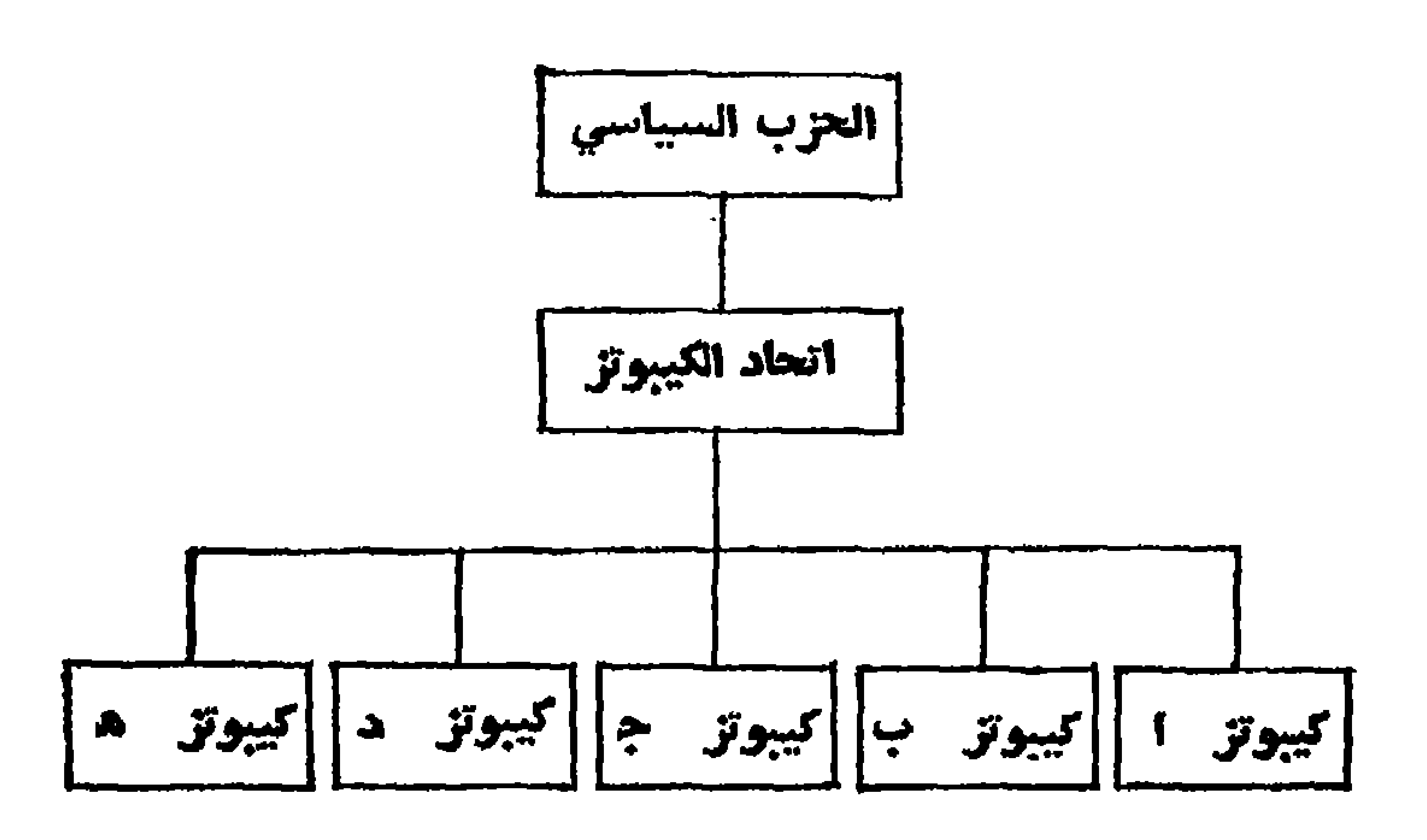
بما ان الكيبوتز ، من وجهة نظر ادارية ، مشروع خاص، فانه اكثر شمولا في ادارته من اي حكومة محلية . اهم ما

---

١١ ــ لاندشت، « الحكم الذاتي في المستوطنات الجماعية » ، في **طريقة جديدة في الحياة** ، واينـدهان ديدز (محرر) ، (لندن : شندلر وجولومب ، ١٩٤٩) ، ص ٤٦ .

تمتني به الحكومة المحلية هو ضبط تلك المصالح العامة ، التي يتطلب تأمينها وصيانتها تكاليف ليست عادة في مقدور المواطن الفرد . تعتني الحكومة الذاتية في الكيبوتز ، بالاضافة الى تلك الواجبات ، بالكثير من متطلبات حياة افرادها الخاصة وخلافا للحكومة المحلية التي تلقي العبء الاقتصادي على المشاريع الفردية ، فان الحكومة الذاتية في الكيبوتز تهتم بكل المتطلبات الشخصية لاعضائها . ولهذا فان الجهاز الاداري في الكيبوتز جهاز كبير ، كما وان التركيب الداخلي للكيبوتز يتأثر بتركيب اتحاد الكيبوتزات . وبينما يشكل الكيبوتز فرعا من الاتحاد فان الاتحاد بدوره خاضع للحزب السياسي .

الرسم البياني الثاني : التركيب الخارجي للكيبوتز



الفصل الرابع

طريقة الحكم

ان هدف هذا الفصل هو دراسة كيفية وضع السياسات والقرارات في الكيبوتز حتى نتبين من هو الحاكم واين توجد مراكز القوة وما هي القوى التي تؤثر في صياغة القرارات وكيف تواجه الطلبات .

ان نظام الكيبوتز السياسي، كأي نظام سياسي آخر، لا يقدر على العمل بكفاءة الا اذا كان اعضاؤه راغبين في دعمه والعمل على تسوية الفروقات واتخاذ القرارات بطريقة سلمية (١) . ان النظام السياسي « كأي نظام اجتماعي آخر له مصالح معروفة ليست متطابقة ـ مع انها ليست بالضرورة متعارضة ولربما متممة لمصالح اعضاء النظام وتتضمن هيئات واساليب منظمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بهذه المصالح . ان قواعد اتخاذ القرارات ، بما فيها تحديد توزيع صلاحية اتخاذ القرارات والانظمة الدستورية العامة التي تسود المجتمع ، هي جزء من النظام

---

١ ـ ديفيد ايستون ، «محاولة لتحليل النظام السياسي»، **السياسة العالمية** ، المجلد التاسع ، (تشرين اول ـ تموز ، ١٩٥٦ ـ ١٩٥٧) ، ص ٣٨٣ ـ ٤٠٠ .

السياسي »(٢) .

ان اتخاذ القرارات يعني ـ في هذه الدراسة ـ عملية الاختيار بين مسائل وفقا لسياسة موضوعة لتحقيق هدف معين . تشتمل عملية اتخاذ القرارات اختيارا او انتقاء لنوع من التصرف من بين مجموعة من التصرفات البديلة (٣) . اما السياسة فتعني « اتجاها عاما لكيفية التفكير عند اتخاذ القرارات المناسبة للجماعة ككل » (٤) . وترسم السياسة لتحقيق هدف معين اي انها وسيلة لتحقيق غاية .

وضع جيمز روبنسون وروجر ماجاك اطارا لدراسة نظريةاتخاذ القراراتعلى ضوء «مجموعات من المتغيرات» (٥). هذه المتغيرات هي :

١) الظرف الذي يتخذ فيه القرار .

---

٢ ـ مورتون كابلان ، **النظم والعمليات في السياسة الدولية** (نيويورك : وايلي ، ١٩٥٧) ، ص ١٣ــ١٤ .
٣ ـ روبرت تانينباوم ، ارفينغ ويشلر ، وفرد مساريك ، **القيادة والتنظيم : مرتقب في العلوم المسلكية** (نيويورك : مكروهيل ، ١٩٦١) ، ص ٢٦٧ .
٤ ـ بول وفايث بيجورز ، « لنتحدث فيالسياسة » ، **مجلة الموظفين** ، المجلد ٢٧ ، (تموز ، ١٩٥٠) ، ص ٧ .
٥ ـ جيمس روبنسون وروجر ماجاك : « نظرية اتخاذ القرارات » ، في **التحليل السياسي المعاصر** ، جيمس تشارلزورث ، محرر ، (نيويورك : المطبعة الحرة ، ١٩٦٧) ، ص ١٧٥ ــ ١٨٨ .

٢) المشتركون في اتخاذ القرار .

٣) المنظمة التي يتخذ فيها القرار .

٤) عملية اتخاذ القرار .

٥) نتيجة اتخاذ القرار .

ويتصف الظرف الذي يتخذ فيه القرار بالمفاجأة او التوقع، ويتأثر المشتركون بشخصياتهم واصولهم الاجتماعية وخبرتهم وقيمهم . اما المنظمة فتتكون من الادوار والوحدات بينما تتضمن عملية اتخاذ القرارات مجموع الاساليب والاجراءات والخطط التي تستعمل للوصول الى القرار . وبكلام آخر فان عملية اتخاذ القرارات تتعلق بكيفية اتخاذ القرارات (٦) . وسيبقى هذا الاطار النظري ماثلا امامنا لدى تحليلنا للقوى التي تحكم الكيبوتز .

كيفية اتخاذ القرارات في الكيبوتز

ان الهيئة العامة للكيبوتز هي الجهة الرئيسية التي تتخذ فيها القرارات التي تؤثر في حياة الكيبوتز الداخلية. وبالتالي فان الهيئة العامة هي ، من الزاوية الرسمية ، السلطة الاخيرة والاكثر حسما التي يستمد منها باقي السلطات الاخرى . وتواجه الهيئة العامة للكيبوتز هذا الايام ازمة تتمثل في تناقص نسبة الاعضاء الذين يحضرون اجتماعاتها الى النصف . ومن ناحية ثانية فان نسبة قليلة من الحاضرين يشاركون في الاجتماع بنشاط او يشاركون

٦ ـ **المصدر نفسه** ، ص ١٧٨ ـ ١٧٩ .

في المناقشات التي تدور في الاجتماعات بينما يشكو آخرون من كون الاجتماعات مملة .

من هذا يمكن القول ان عملية اتخاذ القرارات في الهيئة العامة للكيبوتز ليست ديموقراطية كما يدّعى اذ كيف يمكن ان تكون ديموقراطية حين يصل الحضور الى اقل من نصف مجموع الاعضاء وحيث يكون عدد المشتركين في اتخاذ القرارات أقل من ذلك بكثير . ان هذا الوضع يعكس اللامبالاة لدى بعض اعضاء الكيبوتز الذين يفترض فيهم ان يشتركوا في اتخاذ القرارات كما ويعكس عدم احساسهم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الكيبوتز الذي يقوم على المساعدة المتبادلة وعلى القيم الجماعية .

هناك العديد من الاعضاء الذين لا يرغبون في حضور الاجتماعات حين تطرح قضايا فنية . ولذلك فان الاتجاه السائد في الكيبوتز يرمي الى تحويل هذه القضايا الى اللجان التي بدأت تلعب دورا كبيرا في اتخاذ القرارات بينما يكتفي الاجتماع العام بتسلم تفسير عن القضايا الفنية من سكرتير الكيبوتز او من الاشخاص المسؤولين عن هذه القضايا بالتحديد ـ لقد نتج عن ذلك ان عددا كبيرا من القرارات ، وخاصة تلك التي تتعلق بشؤون الساعة ، تتخذ في اللجان وتوضع موضع التنفيذ دون الرجوع الى الجمعية العمومية .

لقد طرأ على الجمعية العمومية ، التي تشكل الجهة الرسمية لاتخاذ القرارات ، تغير جذري في السنوات القليلة الماضية ، فمع انها لا زالت نظريا ، تعتبر اعلى

هيئة تشريعية وادارية في الكيبوتز ، فان التخطيط ومعظم القرارات والتوصيات الاقتصادية والاجتماعيـة تتخذ في الواقع ، من قبـل المـؤسسات الاصغـر والاكثر تخصصا كالسكرتارية ورؤساء الفروع الزراعية والصناعية . ومع ان الجمعية العمومية تجتمع في الغالب مرة في الاسبوع ، فان وظيفتها تنحصر في الموافقة على التوصيات والقرارات التي اتخذت في مكان آخر(٧) . ولكـل فرع في الكيبوتز مجموعته العمالية الخـاصة التي تلتقي لتناقش وتقرر في تنظيم نشاطاته فتقوم بذلك بالمهمات نفسها التي تقوم بها الجمعية العمومية للكيبوتز ككل . ومن الممكن للمشرف على فرع ما ان يحتل مركزا رئيسيا في ادارة الكيبوتز ككل .

لم تعد الجمعية العمومية اليـوم قادرة على معالجـة الشؤون الفنية والمالية والاقتصاديـة للكيبوتز ، فالكيبوتز يواجه مسائل غاية في التعقيد لا يستطيع سوى عدد قليل من اعضاء السكرتارية او من الفروع المختلفـة مواجهتها . اما الاعضاء بشكل عام فليست لديهم المعرفة التي تؤهلهم ان يشتركوا في اتخاذ القرارات النهائية بشكل فعّال. كل ذلك أدى الى عدم بحث المسائل الفنية وأسلوب المحـاسبة المعقد والتنسيق بين خطط الفروع المختلفة والخطة العامة للكيبوتز في اجتماعات الجمعية العمومية .

ان كثرة اجتماعات الجمعية العمومية هو سبب آخر لعدم حضور الاعضاء ، اذ يصل عددها الى اجتماعين في الاسبوع في بعض الكيبوتزات. ويعود السبب في كثرة الاجتماعات

---

٧ ــ شتيرن ، **المصدر السابق** ، ص ٦٧ .

الى محاولة تجنب نمو سلطة بيروقراطية في الكيبوتز وذلك بعدم تفويض حق اتخاذ القرارات الى جهة تنفيذية . اما السبب الثاني فيعود الى الرغبة في ابقاء الكيبوتز هيئة ديموقراطية مثالية ولهذا فانه لم ينتخب هيئة تشريعية تمثيلية(٨) . وقد تمثّل ذلك في ان معظم القضايا في الكيبوتز تعتبر من مسؤولية اعضاء الكيبوتز ككل بينما تفوض هذه القضايا الى موظفين اداريين او الى هيئات تشريعية في النظم السياسية الاخرى .

انلامبالاة الاعضاء بالنسبة للجمعية العموميةتعزز الاتجاه لتحويل كل القضايا ذات الاهمية الى الهيئات التنفيذية لتتخذ بشأنها القرارات المناسبة . قد لا يؤدي ذلك الى نمو سلطة بيروقراطية ولكنه بالتأكيد ليس عملا ديموقراطيا .

تتحدد مطالب الكيبوتز من خلال السكرتارية التي هي بمثابة مجلس وزرائه . ويقوم مجلس الوزراء هذا بعرض المقترحات على الجمعية العمومية . ويقوم رئيس الجمعية العمومية ، الذي هو في الوقت ذاته سكرتير الكيبوتز ، بتجميع المقترحات والقضايا المقترح بحثها في اللجان المتخصصة .

تحتل المناقشات غير الرسمية الاهمية ذاتها التي تحتلها المناقشات الرسمية في تحديد مطالب الجماعة .

---

٨ ـ سبيرو ـ **الكيبوتز : مغامرة في المدينة الفاضلة ، المصدر السابق** ، ص ٩٢ .

قبل عقد اي اجتماع يكون معظم الاعضاء قد كوّنوا مواقفهم من القضايا المطروحة على ضوء المناقشات غير الرسميةالتي تستمر في كثير من الحالات الى ما بعد عقد الاجتماعات .

تتخلل الاجتماعات العامة انتقادات شديدة في كثير من الحالات وخاصة فيما يتعلق بسير العمل . ولكل عضو الحق في مناقشة اية قضية تطرح في الاجتماع وان يصوت ضدها . ولكن عليه ان يلتزم بالقرار الذي يصدر عن الاجتماع .

ويضم الكيبوتز جماعات تلتقي مصالحها الخاصة مع مصالح الجماعة، ولكن هذه الجماعات ليستثابتة عادة بالنظر للطبيعة الديناميكية للكيبوتز . مثال على ذلك ان اللجنة التربوية تدرك انها لكي تحصل على سيدة لتدرس الاطفال، فان عليها ان تؤمن اصوات الوالدين ولكن هذا يعني ان المرشحة ستضطر الى ترك عملها في فرع آخر من فروع الكيبوتز . وذلك يؤدي الى تحرك مضاد من الفرع المعني ليحمل العاملين فيه على التصويت ضد الاقتراح . ويمكن ان توجد هذه الحالة من الضغط والضغط المعاكس في كل جانبمن حياةالكيبوتز وتستند الىالمصالح الخاصة مثلا لعمال قطاع معين او لاعضاء الكيبوتز من سن معين يطلبون تبني برنامجا لبناء نوع منالمساكن لحاجتهم الخاصة او لجنةتسعى للحصول على مزيد من المخصصات المالية (٩) .

ويشكل الرأيالعام عاملا مهما في عملية اتخاذ القرارات فيالكيبوتز وهو كذلكعاملاشراف فعّال وغير رسمي. وتنتج

---

٩ ــ ليون ، **المصدر السابق** ، ص ٧١ .

اهمية دور الرأي العام من اختفاء السرية او الخصوصية في الكيبوتز ، اذ لا تتاح للعضو فرصة ليبقى وحيدا اثناء النهار فهو يعمل مع الجماعة ويأكل في مطعم عام ويستحم في حمامات عامة ويشترك في نشاط جماعي معين كل ليلة تقريبا مما يؤدي الى بلورة حاجات الافراد وجعلهم اكثر انسجاما .

ومع ذلك فان الراي العام يلعب دورا اكثر اهمية كوسيلة للرقابة الادارية والاجتماعية ، وفي كثير من الحالات، فان بعض الاعضاء يقومون بالمهمات الموكولة اليهم خوفا من الرأي العام . وحين لا يؤدي ضغط الرأي العام الذي يمارس بطرق غير رسمية الى نتيجة ايجابية فقد يلجأ الكيبوتز الى اجراءات اكثر رسمية . ويلجأ الى هذه الاجراءات عند حدوث انتهاك صارخ لنظم الكيبوتز كرفض التقيد بقرار رسمي صادر عن الكيبوتز . ويقضي احد الاجراءات بان يمثل الشخص الذي انتهك نظم الكيبوتز امام الجمعية العمومية ، ويعتبر هذا الاجراء وسيلة فعالة في الرقابة حتى ان مجرد التهديد باستعمالها يكفي لان الاعضاء حساسون لضغط الرأي العام . وحين لا يكفي التهديد بعرض القضية امام الجمعية العمومية لاحداث تغيير في سلوك الفرد ، يصبح من الضروري تنفيذ التهديد ويعتبر الفصل من الكيبوتز اقصى ما يمكن ان يلجأ اليه الكيبوتز : ويتم الفصل عادة اذا ثبت ان العضو مذنب او اذا رفض التقيد بقرار صادر عن الكيبوتز . ومع ذلك فانه نادرا ما يلجأ الى اسلوب الفصل .

دور المنظمات الخارجية في عملية اتخاذ القرارات

هناك عدة مؤسسات تؤخر في اتخاذ القرارات في

الكيبوتز من بينها اتحادات الكيبوتز والهستدروت والوكالة اليهودية والاحزاب السياسية والحكومة المركزية .

تضع اتحادات الكيبوتز الخطوط العامة للسياسة التي يجب ان يعمل وفقها الكيبوتز . ان الهيئات الثلاثة العليا في الاتحاد المسؤولة عن رسم سياسة الكيبوتزات هي المؤتمر والمجلس واللجنة المركزية (١٠) .

توضح الاتحادات عبر الهيئات المنتخبة المبادىء العامة والسياسات العملية في كل جانب من حياة الكيبوتز وتحددها. ويتولى الاتحاد مسؤولية المساعدات المتبادلة بين الكيبوتزات وتوزيع الطاقة البشرية المتوفرة في المستوطنات وتمثيل الكيبوتز في الدوائر الحكومية والهستدروت والمؤسسات الصهيونية .

ويطلب من كل كيبوتز ان يرسل بعض اعضائه ليخدموا في الاتحاد . لا يعمل الاتحاد وفق انظمة ادارية محددة بل يعتمد على الاقناع والمفاوضات مع كل كيبوتز . ويهدف الاتحاد عادة الى توضيح مواقفه واقناع الكيبوتز بصوابية القرارات التي يتخذها . وتكثر الخلافات في وجهات النظر بين الكيبوتز والاتحاد ، على اي حال ، فان الاتحاد يتمتع بحق فرض موقفه على الكيبوتز .

تحقق الكيبوتزات من خلال الاتحاد ، التجانس العقائدي بفضل « الجماعية العقائدية » التي تعني ان اعضاء الكيبوتزات

---

١٠ ـ هاري فيتاليس ، **تاريخ الحركة التعاونية في اسرائيل** (لندن : فالنتين ، ميشيل وشركاه ، ١٩٦٨) ، المجلد الثالث ، ص ٥٢ .

ملزمون بقبول قرارات الاغلبية الصادرة عن الكيبوتز والاتحاد والحزب . وهذا يمكن الاتحاد من ان يطرح نفسه كجبهة متحدة في اي موقف سياسي او عقائدي ، وذلك يعطي الاتحاد قوة اكثر من حجمه . لا يلجأ الاتحاد ابدا الى التسويات لانه مقتنع بصواب قضيته . وهذا يؤدي الى انسجام كامل في مواقفه (١١) . يبلغ الكيبوتز الدوائر ذات العلاقة في الاتحاد بمعظم القرارات الرئيسية التي يتخذها ويستشيرها بشأنها . ويضم اتحاد كيبوتز آرتسي حوالي العشرين دائرة (١٢) بفروعها التي تتولى ارشاد الكيبوتزات ومساعدة الافراد واللجان المسؤولة عن العمل في الكيبوتز (١٣) .

توفد هذه الدوائر المركزية الخبراء الى الكيبوتزات في مختلف مجالات التخطيط ورسم السياسات . ويقوم هؤلاء الخبراء بوضع القواعد والاسس للكيبوتزات الجديدة . وقد اقترح المجلس التنفيذي لاتحاد كيبوتز آرتسي ان يتولى كل كيبوتز قديم العناية بكيبوتز جديد وان يؤمن له الخبرة

---

١١ ــ سبيرو ، الكيبوتز : **مغامرة في المدينة الفاضلة** ، **المصدر السابق** ، ص ١٩٨ ــ ٢٠٠ .

١٢ ــ وتضم : الاستيعاب ، هجرة الشباب ، الصحة ، التعليم ، الشؤون الاقتصادية ، الصناعة ، التمويل ، المكننة ، المشتريات المركزية ، التأمين ، الثقافة ، النشاط السياسي ، التخطيط والبحث الزراعي ، البناء ، الكهرباء ، الماء ، الامن ، الموظفين ، الشؤون الاجتماعية ، فرع الشباب .

١٣ ــ ليون ، **المصدر السابق** ، ص ١٦٠ .

والارشاد والتوجيه . وقد يؤدي ذلك الى تدخل الكيبوتزات القديمة في عملية اتخاذ القرارات في الكيبوتزات الجديدة كما انه يشكل عبئا ثقيلا على الكيبوتزات نفسها .

تشكل نشاطات الاحزاب السياسية والاتحادات ، على العموم ، عبئا ثقيلا على حركة الكيبوتز ككل . ومطلوب من الكيبوتزات ، بواسطة اتحاداتها ، ان تؤمن موظفين متطوعين للنشاطات السياسية ، ولمنظمات الشباب الفرعية، ولنشاطات الاتحاد نفسه . ان التكاليف النقدية المباشرة نسبيا قليلة ، والعبء الرئيسي هو ايام العمل . كان عدد ايام العمل غير المدفوعة والمخصصة لهذه النشاطات في الكيبوتزات القديمة في العام ١٩٥٥ يعادل ٣ر١٢ للعامل . وكان المعدل في المستوطنات التي انشئت بعد العام ١٩٣٥ هو ٨،٣ للعامل (١٤) . تشير مجمل قوة العمل في اتحاد كيبوتز آرتسي بين عامي ١٩٥٨ و ١٩٦٤ الى ان معدل عدد ايام العمل في كل مستوطناته كان بين ١١ و ١٢،٥ للعامل (١٥) . اعطيت المعايير التي اوجدتها حركة الكيبوتز ككل لعام ١٩٦٣ معدل عشرة ايام عمل للعضو في الكيبوتزات الصغيرة ، و ١٢ يوم عمل في المجموعة « المتوسطة العمر » ،

---

١٤ ـ اتحاد المدققين ، **يالكوت** ، (تل ابيب : كانون الاول ، ديسمبر ، ١٩٥٧) ، ص ٤٦ ـ ٤٧ .

١٥ ـ اتحاد كيبوتز آرتسي ، « ملخصات اوضاع العمال »، (آذار ، مارس، ١٩٦٠) ، ص ٣٤ ، (شباط، فبراير، ١٩٦٥) ، ص ٥ ، كما ذكر في كانوفسكي ، **المصدر السابق** ، ص ١١٥ ـ ١١٦ .

(يفترض ان تشمل تلك التي انشئت بين عامي ١٩٣٥ و ١٩٤٧)، و ١٥ يوم عمل في الكيبوتزات الكبيرة، (يفترض ان تشمل تلك التي انشئت قبل العام ١٩٣٥) (١٦) . ولنضع هذه الارقام في اطارها الموضوعي الملائم ، يجب مقارنتها بعدد ايام العمل المخصصة للادارة الداخلية في الكيبوتز . كان عبء نشاطات التطوع هذه مساويا ، او حتى يزيد ، عن عدد ايام العمل المخصصة للادارة الداخلية . فاذا تحولت ايام العمل هذه الى نقود واضيفت الى التكاليف النقدية الصغيرة لكل شخص التي تمنحها الكيبوتزات لهذه النشاطات ، فانها ستلقي الضوء على جانب من العجز المادي الذي تواجهه الكيبوتزات (١٧) .

يمكننا القول ، بشكل عام ، بان اتحادات الكيبوتز تلعب دورا مهما في اتخاذ السياسات العامة لحركة الكيبوتز ككل . وتشترك دوائرها في عملية اتخاذ القرارات في كل جانب من حياة الكيبوتز، من خلال السياسات المتخذة والمساعدة التقنية .

يوجد في الاتحاد فرع للبحث والتخطيط لمزرعة الكيبوتز . هذه الفئة تعطي الكيبوتزات تعليمات في التخطيط للمزرعة ، وتحضير نماذج لنباتات المزرعة ، وقواعد العمل والميزانية ، كما تساعد في تحسين اسلوب المحاسبة . وتوجد ايضا دائرة فنية تخطط للمستوطنات ككل كما تخطط نماذج البناء فيها ، وكذلك فانها تشرف على انجاز الخطط من الناحية الفنية . ويسعى قسم الانتاج الى زيادة انتاجية العمل في

١٦ ــ **باهستدروت** ، (تل ابيب : نشرة عبرية شهرية ، ايار، مايو ، ١٩٦٣) ، ص ٥٩ ، كما وردت في كانوفسكي ، **المصدر السابق** ، ص ١١٦ .

١٧ ــ كانوفسكي ، **المصدر السابق** ، ص ١١٦ .

الكيبوتزات ويضع الوسائل والطرق الكفيلة بزيادة الوفورات في الانتاج . ويهتم قسم تحسين السلامة اثناء العمل بظروف الامن في المعامل ومختلف فروع المزرعة . وهناك دائرة اخرى تهتم بالصناعة في الكيبوتز وتسمى هذه الدائـرة في اتحاد كيبوتز آرتسي « تيحن » وهي بمثابة شركة محـدودة تدير المعامـل الصناعية في الكيبوتزات وتشرف على المؤسسات الفنية وعلى مد الكيبوتزات بالمواد الخام والمال، ودائرة اخرى هي مصلحة المشتريات والتموين . وتقدم بعض الكيبوتزات ككيبوتز آرتسي دورات نصف سنوية لتدريب الاعضاء لادارة المزارع (١٨) .

تمثل هذه الاتحادات المستوطنات المختلفة لدى مؤسسات الدولة والوكالة اليهودية والهستدروت . كما تحمي مصالـح الكيبوتزات الاقتصادية وتجري الاتصالات اللازمة لتامـين موازنات الكيبوتز والقروض التي يطلبها والاسعار الملائمـة لمنتوجاته الزراعية . ويقوم الاتحاد بعمليات البيع والشراء لجميع اعضائه وبذلك يضمن الحصول على اسعار افضل لانه يتعاطى بكميات كبيرة (١٩) .

ويعتبر الكيبوتز من وجهة نظر الاتحاد مجرد فرع مـن الاتحاد العام وبالتالي فان الحكم الذاتي محدود بما تمليـه

١٨ ــ دارين درابكين ، **نماذج مـن الزراعة التعاونية في اسرائيل** ، **المصدر السابق** ، ص ١٨٤ ــ ١٨٥ .

١٩ ــ هاري اسريغ وابراهام سيفال (محرران) . **اسرائيل اليوم** ، (نيويورك : اتحاد الارساليات الاميركيـة العبرية ، ١٩٦٤) ، ص ١٤٣ .

السياسة المركزية للاتحاد وبدرجة الخضوع التي يتطلبها الاتحاد من اعضائه للسياسات العامة التي يرسمها . وهكذا فان تبعية الكيبوتزات للاتحاد هي القيد الاساسي على الادارة الذاتية للكيبوتز .

وفي العام ١٩٦٣ اسست الاتحادات تحالف الكيبوتزات الذي اصبح المنظمة التي تشمل جميع الاتحادات وتعالج جميع القضايا المشتركة بين الكيبوتزات من بينها مشاكل استيعاب المهاجرين الجدد وعمل لجنة الصناعة ودورات المعلمين المشتركة والدروس الزراعية العليا المشتركة والتدريب الصناعي والاقتصادي . وبشكل عام فان هذا التحالف يضم جميع الكيبوتزات في نطاق العون المتبادل والدورات التدريبية والتعاون الاقتصادي (٢٠) .

ويمثل الهستدروت مؤسسة اخرى هامة تلعب دورا في عملية اتخاذ القرارات في الكيبوتز بصورة غير مباشرة . والهستدروت ، وهو الاتحاد العام للعمال في اسرائيل ، يعتبر القوة الاقتصادية الرئيسية في اسرائيل ويضم في صفوفه ٩٠ ٪ من العمال في اسرائيل (٢١) .

ويرتبط حوالي ٨٠٪ من الكيبوتزات بالهستدروت

---

٢٠ ـ موشيه جلبوا ، « مشاكل هيفرات اوفديم » ، في **اسرائيل اليوم : مجتمع جديد في طور التكوين** ، يهودا جوثيلف (محرر) ، (تل ابيب : دار هامينورا للنشر ، ١٩٦٧) ، ص ٢٥١ .

٢١ ـ ليونارد فاين ، **اسرائيل: السياسة والشعب** ، (بوسطن: ليتل ، براون وشركاه ، ١٩٦٨) ، ص ٢٥٣ .

وتشكل جزءا من مشروعاته الاقتصادية(٢٢) . لا يعتبر عضو الكيبوتز نفسه من الناحية العقائدية مزارعا بل عاملا وجزءا عضويا من الحركة العمالية الاسرائيلية . وترتبط الكيبوتزات بالهستدروت من خلال اتحاداتها. ويهتم الهستدروت بمصالح اعضاء الكيبوتزات في اطار اهتمامه بالحركة العمالية في اسرائيل ككل اذ انه يناضل في سبيل ظروف افضل للعمال واجور أعلى ، وأسعار افضل لمنتوجاته. ويحاول الهستدروت باستمرار ان يحصل على اسعار افضل لمنتوجات الكيبوتز وان يؤمن له قروضا ومساعدات من الحكومة المركزية .

وبما ان الكيبوتز عضو في الهستدروت ، فانه يخضع لانظمته المتعلقة بظروف العمل العامة ولنظامه المتعلق بالمسائل الوطنية والعمالية التي يعتبرها الهستدروت ضمن نطاق اختصاصه، وبالمقابل فان الكيبوتز يتمتع بالامتيازات المتعددة التي تمنحها اياه عضويته في الهستدروت، فيشتري الكيبوتز كما سبق وذكرنا تمويناته من خلال تعاونيات الكيبوتز ويسوق منتوجاته من خلال تعاونية الهستدروت للتوزيع التي تدعى « تنوفا » ويساهم في تعاونية النقل التابعة للهستدروت . وبالاضافة الى ذلك ، فان الكيبوتز يساهم في نظام للتطبيب الجماعي الذي يشرف عليه الهستدروت والذي يتأمن للكيبوتز بموجبه عيادة وطبيب مقيم وطبيب اسنان وممرضة وعناية طبية كاملة تشمل الاستشفاء .

والوكالة اليهودية تلعب ايضا دورا مهما في ادارة حركة

٢٢ — دارين — درابكن ، **نماذج من الزراعة التعاونية في اسرائيل** ، **المصدر السابق** ، ص ٥٨ .

الكيبوتزات وكانت الوكالة اليهودية، بموجب نظام تأسيسها، تضطلع بمسؤولية «تقديم المشورة للادارة في فلسطين والتعاون معها في الامور الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في الوطن القومي اليهودي » كانت تعتبر منظمة شبه حكومية تتمتع بسلطة واسعة في القضايا التي تؤثر في اليهود . وكان الصهيونيون يعتبرونها ممثلهم الشرعي قبل ١٩٤٨ (٢٣) . وتتولى الوكالة اليهودية معظم المسائل المتعلقة بالهجرة وتعطي سياسة توجيه الكيبوتزات التي تتبعها الوكالة اليهودية اليد الطولى في التأثير على عملية اتخاذ القرارات في هذه الكيبوتزات ، فتتدخل الوكالة اليهودية في توزيع العمال وفي المدخول والنفقات والاستثمارات التي تتبع الكيبوتزات الخاضعة لتوجيهها . ومع ذلك فان الوكالة اليهودية تترك شؤون الادارة الداخلية اليومية للكيبوتزات نفسها . وتقدم الوكالة اليهودية قروضا طويلة الاجل تساعد في تنمية اقتصاد الكيبوتز كما تفعل الحكومة المركزية والهستدروت .

والاحزاب السياسية هي ايضا قوة اخرى تؤثر في حياة الكيبوتز . فقد اصبحت الظاهرة البارزة في الكيبوتزات منذ ١٩٤٨ هي سيطرة الاحزاب السياسية الاسرائيلية ، وفي بعض الاحيان اشرافها الكامل على حياة ومصير الكيبوتز الى درجة ان الكيبوتز لم يعد يلعب دورا مؤثرا في الحزب السياسي الذي يتبعه .

ويمكن القول ان لا اهمية تذكر للخلافات الايديولوجية القليلة بين اتحادات الكيبوتزات لولا العراقيل التي تضعها

---

٢٣ ــ فاين ، **المصدر السابق** ، ص ٢٨ .

الاحزاب السياسية التي تصر على سياستها القائمة على مبدأ فرّق تسد (٢٤). وقد اثرت الانقسامات العقائدية التي حدثت في العامين ١٩٥١ و ١٩٥٥ داخل الاحزاب الاشتراكية في اسرائيل بشكل جذري في حركة الكيبوتز الى درجة تمزيقها اربا اربا . فقد نتج عن ذلك ان بعض الكيبوتزات انقسمت على نفسها وانفصلت الى قسمين يتبع كل منهما حزبا سياسيا مختلفا ، وانتقل آلاف الاعضاء من كيبوتز الى آخر . وقد اسهم هذا الصراع الحزبي اكثر من غيره في انقاص مكانة الكيبوتز بين القطاعات الاخرى في المجتمع الاسرائيلي(٢٥) .

لقد ضمن الكيبوتز لاعضائه حكومة محلية ذاتية في ظل مساواة كاملة وتأمين اقتصادي واجتماعي ، وأوجد نظاما للانتاج والاستهلاك الجماعيين وشجع فكرة المسؤولية المتبادلة والعون المتبادل. ومع ان الكيبوتز قد سعى لان يوجد نوعا جديدا من الانسان الذي يؤمن بالمحبة الاخوية ، فان الصراع الحزبي داخل الكيبوتزات قد فرق هذه الصورة واثبت ان عضو الكيبوتز سرعان ماينسى مبدأ المحبة الاخوية ويتصرف بطريقة مغايرة لما يتوقع منه .

وتتصرف الاحزاب السياسية ، في علاقاتها في الكيبوتزات المرتبطة بها ، بصورة متسلطة . يرسل الحزب الى الكيبوتز خطوطا عريضة للسياسة التي يتبناها الحزب في موضوعات معينة ، وحين يوافق مجلس الحزب على هذه

---

٢٤ ــ كاديش لوز ، **معالم على الطريق** ، (تل ابيب : ١٩٦٢)، ص ٢٩٩ .

٢٥ ــ شيرن ، **المصدر السابق** ، ص ٧٣ .

الموضوعات يصدرها بشكل تعليمات الى اللجان السياسية والمفوضين الحزبيين في كل الكيبوتز ليبدأوا حملة من الاجتماعات لمناقشة موقف الحزب المقترح واصدار القرارات المؤيدة لميثاق الحزب .

ويندر ان لا يؤيد اي كيبوتز القرار الذي يتخذه الحزب ويعمل بموجبه. وفي كثير من الحالات فان الاعضاء، وخاصة اولئك المرتبطين بالمابام ، يتبعون السياسة التي يمليها الحزب دون مناقشة شرعية لهذه الاوامر . وبمعنى آخر فان الكيبوتزات قد اصبحت اسيرة سياسية ونفسية للاحزاب المعنية . ان ايمان الكيبوتزات بالايديولوجية الجماعية يجعلها تطيع قرارات الحزب دون تردد .

ومن الجدير بالذكر ان قوة هذه الاحزاب التي تدعي الاشتراكية قد استمدت في اوائل عهدها من الكيبوتزات نفسها ومنها انتقت الاحزاب معظم قياداتها . وبما ان حركة الكيبوتزات كانت منظمة تنظيما جيدا خاصة اذا قورنت بباقي القطاعات ، فان تقديمها المساعدة المادية والبشرية والمعنوية كانت ضرورة لبقاء الاحزاب(٢٦) .

اما دور الحكومة المركزية في ادارة الكيبوتزات ، فهو اقل اهمية من دور المؤسسات الاخرى . وتختلف العلاقة بين الحكومة المركزية والكيبوتز على المستوى المركزي والمحلي في اسرائيل عنها في البلدان الاخرى. وكما ذكرنا في الفصل السابق فان الحكومة المركزية تعتبر ان الكيبوتز هو جمعية لافراد هدفها تنظيم وتنمية المصالح الاجتماعية والاقتصادية

٢٦ ــ فاين ، **المصدر السابق** ، ص ٩٨ .

لاعضائه . وعلى الكيبوتز ان يطيع قوانين وانظمة الحكومة المتعلقة بالجمعيات التعاونية برغم ان ليس للكيبوتزات دساتير رسمية(٢٧) .

وتلعب الحكومة دورا في عملية اتخاذ القرارات في الكيبوتز من خلال سياستها العامة على المستوى الوطني ـ فهي تمارس دورا في الكيبوتز من خلال الحزب السياسي والاتحاد والوكالة اليهودية والهستدروت . ومع ذلك فان اهم دور تلعبه الحكومة في حياة الكيبوتز هو الدور الاقتصادي ، اذ تعطي الكيبوتزات مساعدات تمكنها من تأمين بقائها .

وهكذا كانت عملية اتخاذ القرارات في الكيبوتز ، كما هو الحال في اية منظمة اخرى ، تتأثر بعدة عوامل بعضها داخلية وبعضها خارجية . وقد ذكرنا من العوامل الداخلية الجمعية العمومية واللجان وميول الاعضاء وذكرنا من العوامل الخارجية الاحزاب السياسية والاتحادات والوكالة اليهودية والهستدروت والحكومة المركزية . وتلعب هذه العوامل الخارجية دورا في تقييد ممارسة الكيبوتز للحكم الذاتي لانها تشرف على السياسة العامة للكيبوتزات وعلى عملية اتخاذ القرارات فيها . وبالتالي فان القرارات الوحيدة التي تبقى بيد الكيبوتز نفسه هي القرارات المتعلقة بالشؤون اليومية والادارة الداخلية .

---

٢٧ ـ اسريغ وسيغال ، **المصدر السابق** ، ص ١٤٣ .

الفصل الخامس

خاتمة

لقد اظهرت هذه الدراسة ان الكيبوتز يتمتع بحكم ذاتي محلي حين يشارك اعضاؤه في ادارته ضمن اطار السياسة التي يرسمها الاتحاد الذي ينتمي اليه الكيبوتز . وبما ان معظم القرارات التي تصدر عن الكيبوتز تتخذ في الجمعية العمومية وتنفذ من قبل سكرتارية الكيبوتز ولجانه المختلفة ، وبما ان ثلث الاعضاء او نصفهم يشتركون في هذه اللجان ، فمن الممكن القول بان الكيبوتز يتمتع بدرجة عالية من الحكم الذاتي . ومع ذلك فان قوى عديدة تؤثر في القرارات التي تتخذ من قبل الجمعية العمومية وغيرها لان هذا الجهاز الاداري لا يعمل في فراغ ، فالخبراء في الكيبوتز مثلا ، كما هم في الاجهزة الادارية الاخرى ، يلعبون دورا حاسما في اتخاذ القرارات في الحقول المتعلقة بهم .

وقد لعبت عدة عوامل في تعزيز الحكم الذاتي في الكيبوتز ، منها ان الكيبوتز ليس وحدة محلية تابعة للحكومة المركزية . فالكيبوتز يعتبر مشروعا خاصا لا يستمد سلطته من المركز وبالتالي فان على الكيبوتز ان يمد افراده بجميع الخدمات التي يفترض في الحكومة المركزية ان تؤمنها .

ولهذا يشتمل الكيبوتز على جهاز اداري واسع .

ان اسلوب جلب الاعضاء والايديولوجية الجماعية وقلة عدد سكانه ، هي اسباب اخرى تشجع الكيبوتز او تساعد في تحقيق الحكم الذاتي المحلي . يبذل الكيبوتز عناية خاصة لكيفية اختيار اعضائه فهم يختارون لتمتعهم بكفاءات معينة او لانهم يولدون فيه ويلقن الاعضاء الذين يختارون لعضوية الكيبوتز بشكل يجعلهم راغبين في المشاركة بعملية الحكم .

وبالاضافة الى ذلك فان قلة عدد سكان الكيبوتز يجعل الاعضاء اكثر رغبة في المشاركة لانهم ينظرون الى الكيبوتز على انه عائلتهم الكبرى . وكذلك فان ايديولوجية الكيبوتز وارتباطه السياسي يشجعان اعضاءه ليكونوا اكثر نشاطا في حياة الكيبوتز . ولعل ذلك هو السبب الذي يجعل اعضاء الكيبوتز ايضا نشيطين سياسيا فقد بلغ عدد اعضاء الكنيست الرابع القادمين من الكيبوتزات ١٩ عضوا اي ١٦ ٪ من مجموع الاعضاء بينما تبلغ نسبة سكان الكيبوتزات ٣،٥ ٪ من مجموع السكان الاسرائيليين وهذا يدل على مدى التأثير العقائدي للكيبوتز على اعضائه (١) . وقد شكل الوزراء القادمون من الكيبوتز في الحكومة الائتلافية الماضية ٣٣ ٪ من الوزارة (٢) . وهذا يدل على درجة عالية من اندماج الكيبوتز في الحياة السياسية .

---

١ ــ دارين ــ درابكن : **الكيبوتز: مغامرة في المدينة الفاضلة** ، **المصدر السابق** ، ص ١٦٩ .

٢ ــ نفتالي جولومب ، **المصدر السابق** ، ص ٢٢ .

وقد بينا كذلك انـه ، برغم ممارسات الحكم الذاتي المحدودة ، فان الكيبوتز يواجه بعض المشاكل التي تمنعه من ان يكون مستقلا تماما في حكم نفسه . ويمكن تصنيف هـذه المشاكل على انهـا مشاكل ادارية وسياسية واجتماعية واقتصادية .

وهناك بعض القيود المفروضة على عملية الحكم الذاتي في الكيبوتز (٣) . الاتحاد الذي ينتمي اليه الكيبوتز هو احد هذه القيود ذلك ان كل اتحاد يمتلك صورة معينة لكيفية تنمية الجماعة ولاسلوب حياتها . وبهذا المعنى ، فان الاتحاد يمارس سلطة مركزية على الكيبوتز وخاصة في المجال الاقتصادي .

اما القيد الاخر فينبع من داخل الكيبوتز وذلك حين الوصول الى مرحلة معينـة من النمو والتطور فمع ازدياد النشاطات الزراعية والصناعية تصبح بالتدريج اكثر فاكثر تخصصا، وذلك يتطلب مزيدا من العمال المهرةوالمتخصصين . ولا يستطيع العضو الذي لا يمتلك معرفة كافية بهذه الامور من خلال التجربة العملية تولي منصب اداري من هذا النوع . وهكذا مع نمو الكيبوتز ، من حيث عدد اعضائه ونشاطاته الاقتصادية تتناقص درجة الحكم الذاتي لان الاولوية تعطى للاشخاص المتخصصين .

وهكذا فان فكرة الحكم الذاتي التيتعني اشتراكجميع الاعضاء في ادارة الشؤون العامة للكيبوتز، ممكنة فقط حين يكون عدد السكان قليلا .

---

٣ ـ لاندشت ، **المصدر السابق** ، ص ٥١ ـ ٥٢ .

اما المشاكل الاجتماعية فتعود احيانا الى تركيب الكيبوتز الاجتماعي . ان هذا النظام لا يعكس مساواة كاملة بين الرجال والنساء وبين الصغار والكبار . وذلك اقرار من حركة الكيبوتز بعدم قدرتها على تحقيق الديموقراطيةالمثالية بين اعضائها .

وقد اصبح الدور الذي تلعبه حركة الكيبوتز في صهر المجتمع الاسرائيلي ، منذ العام ١٩٤٨ ، دورا محدودا واصبحت فكرة الكيبوتز وفكرة المساواة في المجتمع ، التي ظن في وقت من الاوقات انها اساسية لوجود اسرائيل ، اقل اهمية هذه الايام (٤) .

ولم تعد الكيبوتزات تمارس في السنوات الاخيرة العمل الريادي . وقد قضى ركودها هذا على اكثر صفاتها جاذبية الا وهي تحمل الصعوبات والفقر في سبيل مثل الريادة (٥)، وقد ادى هذا ببعض الناس الى الاعتقاد بان الكيبوتز قد اصبح مؤسسة مرفهة تتمتع بمستوى معيشي مرتفع .

يقدر بعض اعضاء الكيبوتز نسبة الاعضاء المهتمين بالفعل بالاسس العقائدية والحياة الاجتماعية بـ ٤٠٪ من

---

٤ ـ مانزباخ ، ا. **مقدمة لدراسة الكيبوتز والمستوطنات الجماعية الاخرى** ، (ملبورن: مجلس الولاية الصهيوني في فكتوريا ، ١٩٥٧) ، ص ٢٥ .

٥ ـ كراون ، الن ، « عالم الكيبوتز المتغير » ، **مجلة الشرق الاوسط** ، المجلد ١٩ ، العدد ٤ ، (خريف ، ١٩٦٥) ، ص ٤٢٧ .

مجموع الاعضاء(٦) . ان الكيبوتزات لا تواجه فقط صعوبة في ايجاد الاعضاء بل انها تعـاني من المعدل المرتفع للاعضاء الذين يتركون . وكلمـا كان الكيبوتز اكثر ثروة كلما ازداد استقرار اعضائه . وهذا يعني ان مستوى المعيشة وليس المعتقدات الايديولوجية هو العامل الذي يجلب العدد الكبير من اعضاء الكيبوتز(٧) . فاذا ما قرر شاب ان يغادر الكيبوتز ليعيش في المدينة فانه يتصرف وكأنه يختار بين مهنة واخرى او بين مكان اقامة وآخر(٨) .

تؤمن حركة الكيبوتز بان مستقبل وجودها يعتمد على اطفالها، فقد فقدت الكيبوتزات الى حد ما الامل في الحصول على اعضاء جدد على نطاق واسع . وتعود الزيادة الصغيرة في عدد السكان بالدرجة الاولى الى انضمام الشباب الذين يتمون الخدمة العسكرية الى الكيبوتزات(٩) .

لقد تحقق حلم حركة الكيبوتزات بقيام دولة اسرائيلية في العام ١٩٤٨ خاصة وان مسؤوليات استيعاب المهاجرين الجدد واستيطان المناطق غير المأهولة لم تعد مهمة حـركة الكيبوتزات وحدها .

وكذلك فان الادعاء بان الكيبوتز يشكل جزءا ضروريا في النظام الدفـاعي الاسرائيلي ، هو ادعـاء غير واقعي لان

٦ ـ **المصدر نفسه** ، ص ٤٢٨ .
٧ ـ **المصدر نفسه** ، ص ٤٢٨ .
٨ ـ زينغر ، زفي ، « ازمة الانجاز » **الافق اليهودي** ، (نيسان ، ابريل ، ١٩٦٣) ، ص ١٢ .
٩ ـ كانوفسكي ، **المصدر السابق** ، ص ١٤٣

الدفاع الان من مسؤولية الجيش الاسرائيلي. ولان مستعمرات الناحال اخذت تلعب الدور الرئيسي كمراكز عسكرية متقدمة للمراقبة والحراسة بدل الكيبوتزات . ومع ذلك فان نوعية جندي الكيبوتز افضل من باقي الجنود الاسرائيليين. ويشكل الطيارون القادمون من الكيبوتزات نسبة عالية بين الطيارين الاسرائيليين . وربما يعود ذلك الى سببين : الدرجة العالية من الاستقلال التي ينشأ عليها عضو الكيبوتز والضغط الاجتماعي الذي يمارسه الكيبوتز على العضو لينجح(١٠). وقد بلغت نسبة القتلى من اعضاء الكيبوتزات في عدوان حزيران ٢٥ ٪ من مجموع القتلى الاسرائيليين . وربما يعود ذلك الى انهم يتمتعون بقدرة جسدية وتدرب على النظام افضل للقيام بالمهمات القتالية (١١) .

وقد اهتمت هذه الدراسة ايضا باقتصاد الكيبوتز وتبين لنا ان الكيبوتز يعاني من المشاكل ذاتها التي تواجهها الحكومة المحلية ، اي الصعوبات المالية . وهذا جعل اقتصاد الكيبوتز يتجه اكثر فاكثر لتحقيق الربح . ولهذا فان العديد من الكيبوتزات بدأت تهتم بالصناعة لانها مريحة اكثر من الزراعة. ولكن ذلك ليس هو السبب الوحيد لادخال الصناعة الى الكيبوتزات فهناك اسباب اخرى من بينها

---

١٠ ــ هاوزليخ ، اري ، « اولئك الشباب العظماء في آلاتهم الطائرة » ، **مجلة الجويش اوبزرفر** ، المجلد ١٨ ، العدد ٣٠ ، (٢٥ تموز، يوليو، ١٩٦٩)، ص ٦ ــ ٧ .

١١ ــ « اطفال الكيبوتز » ، **الاوبزرفر** ، (لندن : ٢ تشرين الثاني ، نوفمبر ، ١٩٦٩) .

محدودية الموارد الطبيعية « الماء والارض » والفائض في المنتوجات الزراعية في السوق المحلية وتزايد انتاجية العامل بنسبة ١٠٪ في السنة وارتفاع مستوى الدخل من الصناعة مقارنة بالزراعة « الصناعة تكسب ٢٥٪ اكثر من الزراعة » ، واخيرا الحاجة لادخال مهن جديدة لجذب الجيل الجديد ولفتح مسالك جديدة لهم للترقية(١٢) . ان الازمة التي يواجهها الكيبوتز الان هي كيفية ادخال الصناعة وفي الوقت ذاته التخلص من العمال المأجورين . فقد تجاهل العديد من الكيبوتزات ايديولوجيتهم واستخدموا العمل المأجور لزيادة ارباحهم . ومن ناحية ثانية فان القوى الاقتصادية تملي توسعا في القطاع الصناعي في الكيبوتز . ويمكن ان نستنتج من ذلك ان العديد من الكيبوتزات قد وجدت انها مضطرة من اجل المحافظة على ارباحها ، الى ادخال الصناعة والعمل المأجور في الوقت ذاته . ويمكن من وجهة النظر الاقتصادية البحتة ابدال العمل المأجور بالالات الى حد ما(١٣) .

ان ادخال الصناعة الى الكيبوتزات خلق مشاكل ادارية خاصة . ففي فروع الكيبوتز الزراعية ليس هناك تمييز واضح بين الفنيين والعاملين . ولكن هذا التمييز يزداد

---

١٢ ــ نفتالي جولومب ، « مقدمة للبحث في الكيبوتز » ، **النظرة الجديدة** ، المجلد ١٣ ، العدد ١ ، كانون الثاني (يناير) ١٩٧٠ ، ص ٢٠ .

١٣ ــ فرانك ، ميشيل ، **المستوطنات التعاونية في اسرائيل ودلالتها بالنسبة للاقطار الافريقية** ، (بال : هايكلوس ــ فيرلاغ ، ١٩٦٨) ، ص ٤١ .

وضوحا في الفروع الصناعية التي هي اكبر حجما واكثر تعقيدا. كما لا يمكن تطبيق مبدأ التناوب بالنسبة للادارة(١٤)، وهذا يعارض الديموقراطية في الكيبوتز .

تعاني الكيبوتزات من الخسائر المتكررة . ان عدم تمكن الكيبوتزات من التوفير، ارغمها ان تعتمد في كثير من الحالات على المساعدات والقروض والمنح من جهات متعددة . ونتيجة لذلك ، فقد شرعت هذه الجهات في التدخل في عملية اتخاذ القرارات في الكيبوتز . ان سياسة « الكيبوتزات الموجهة » التي تمارسها الوكالة اليهودية هي نوع من انواع هذا التدخل .

واخيرا نتساءل ما هو مستقبل الكيبوتز ؟ لقد فشل الكيبوتز كحركة سياسية في تغيير صورة اسرائيل وفي جعلها تبدو وكأنها مجتمع اشتراكي ، مع انها لا تزال تقول بان الكيبوتز « لن يستطيع في المدى البعيد ان يتعايش مع الرأسمالية»(١٥) ، كما انها تدعي ان حركة عمالية صناعية آخذة في التكون في اسرائيل وانها بفضل مساعدة الكيبوتز ستكون قادرة على تغيير المناخ الاجتماعي في اسرائيل(١٦) .

ومع ذلك فان احتمال اختفاء الكيبوتز في المستقبل المنظور احتمال ضعيف لان حركة الكيبوتز متأصلة في الاقتصاد الاسرائيلي وفي المجتمع الاسرائيلي ولان الكيبوتزات

١٤ ــ جولومب ، نفتالي ، **المصدر السابق**، ص ٢٣ ــ ٢٤ .
١٥ ــ دارين ــ درابكن، حاييم ، **المجتمع الآخر** ، (نيويورك: هاركورت ، بريس وورلد ، ١٩٦٣) ، ص ٣٢٠ .
١٦ ــ **المصدر نفسه** ، ص ٣٢٩ .

منظمة تنظيما فعالا في الاتحادات التي تحميها . اما السبب الآخر فيعود الى ان الكيبوتز هو المكان الذي يقدم لاعضائه الامن ويضع حدا لهمومهم الاقتصادية (١٧) . وهذا يعني ان سكان الكيبوتزات لن يفرطوا بها .

اما بالنسبة للتركيب التنظيمي للكيبوتز ، فمن المحتمل ان يتغير في المستقبل اذا استمر الكيبوتز في ادخال الصناعة على نطاق واسع . ان الصناعة تتطلب تنظيما مختلفا لانها تحتاج موظفين متخصصين جدا على المستوى الاداري وعلى مستوى الانتاج حيث العمال المهرة ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها . وقد يرغم هذا الوضع الكيبوتز على تأمين ادارة ثابتة للفرع الصناعي بدلا من ملء المراكز الادارية بالتناوب او بالانتخابات . واذا ادخل الكيبوتز الالات على نطاق واسع في المستقبل ، فان هذا قد يتطلب درجة معينة من الوظائف الادارية الدائمة التي يشغلها اعضاء تجمعت لديهم الخبرة المناسبة .

ان المشروعات الاقتصادية والفنية المعقدة لن تخضع في المستقبل لجميع المراحل التي تمر فيها القرارات العادية في الكيبوتز (السكرتارية ، اللجان والاجتماعات العامة) اذا اراد الكيبوتز الوصول الى قرارات سريعة وسليمة . وللتغلب على هذه الصعوبة ، فقد يلجأ الكيبوتز الى انتخاب اعضاء لبعض المراكز الرئيسية ويمنحهم سلطات واسعة

١٧ ــ انفيلد ، هنريك ، **الحياة التعاونية في فلسطين** ، (لنــدن : كيغان بول ، ترنش ، تروبنر وشركاه ، ليمتد ، ١٩٤٦) ، ص ١٢٩ .

تمكنهم من اتخاذ القرارات وتنفيذها بسرعة اكبر وكفاءة افضل .

وقد تتحد بعض الكيبوتزات الصغيرة في المستقبل لتشكل كيبوتزات أكبر ، بينما تستمر الكيبوتزات القديمة والكبيرة بالازدهار . ويمكن اعتبار تدخل الاتحاد والوكالة اليهودية كأحد الطرق لتقوية الكيبوتزات الصغيرة وتمكينها من البقاء .

وسيتجه الكيبوتز في المستقبل نحو مزيد من الفردية. وهناك عدة دلائل على هذا الاتجاه : فقد بدأ العدد من الاعضاء يتناولون طعامهم في بيوتهم بدلا من قاعات الطعام المشتركة، وكذلك فان العديد من الكيبوتزات بدأت في تخصيص ميزانيات لاعضائها ليستعملوها في شراء الملابس وفي العطل والنفقات الاخرى .

واخيرا يجب ان ندرك بان نجاح هذه التجربة كان ناتجا الى حد عن الحوافز الصهيونية لجمع عدد من اليهود في نوع معين من الحياة الاجتماعية ليشكلوا نواة الدولة اليهودية . ولقد اصبح دور الكيبوتز في النظام السياسي الصهيوني اقل اهمية بسبب قيام دولة اسرائيل .

مصادر البحث

١ ـ الكتب

Baratz, Gideon and others. **A New Way of Life.** (Forward by Sir Wyndham Deedes) London : Shindler and Golomb, 1949.

Bent, Fredrick and Shields, Luise, eds. **The Role of Local Government in National Development.** Central Treaty Organization, 1965.

Bentwich, Joseph. **Education in Israel**, London : Routledge and Kegan Paul, 1965.

Ben-Yosef, Avraham. **The Purest Democracy in the World.** New York : Herzl Press and Thomas Yoseloff, 1963.

Charlesworth, James, ed. **Contemporary Political Analysis.** New York : The Free Press, 1967.

Darin-Drabkin, Haim. **The Other Society.** New York : Harcourt, Brace and World, 1965.

——————. **Patterns of Co-operative Agriculture in Israel.** Tel Aviv : Department for International Cooperation, Israeli Ministry of Foreign Affairs, 1962.

Eisenstadt, Samuel N. **The Absorption of Immigrants.** London : Routledge and Kegan Paul Ltd., 1954.

Essrig, Harry and Segal, Abraham, eds. **Israel Today.** New York : Union of American Hebrew Congregations, 1964.

Fein, Leonard. **Israel : Politics and People.** Boston : Little, Brown and Co., 1968.

Frank, Michael. **Co-operative Land Settlements in Israel and their Relevance to African Countries.** Basel : Kyklos-Verlag, 1968.

Gothelf, Yehuda, ed. **Israel Today : A New Society in the Making.** Tel Aviv : Hamenora Publishing House, 1967.

Granott, Abraham. **Agrarian Reform and the Record of Israel.** London : Eyre and Spottiswood, 1956.

Hertzberg, Arther, ed. **The Zionist Idea.** New York : Doubleday, 1959.

Hyman, Abraham. **Education in Israel.** New York : Schocken Books, 1964.

Infield, Henrik. **Co-operative Living in Palestine.** London : Kegan Paul, Trench, Trubner, and Co. Ltd., 1946.

Kanovsky, Eliyahu. **The Economy of the Kibbutz.** Cambridge : Harvard University Press, 1966.

Kaplan, Morton A. **System and Process in International Politics.** New York : Wiley, 1957.

Leon, Dan. **The Kibbutz : A New Way of Life.** Oxford : Pergamon Press, 1969.

Lowe, Yehuda. **Agricultural Economics.** Tel Aviv : Om Ovdim, 1957.

Luz, Kadish. **Milestone on the Road.** Tel Aviv : (Publisher is not given), 1962.

Mansbach, A. **An Introduction to the Study of Kibbutz and Other Forms of Collective Settlements.** Melborne : State Zionist Councel of Victoria, 1957.

Massarik, Ford; Tannenbaum, Robert and Weschler, Irving.

Leadership and Organization : A Behavioral Science Approach. New York : HcGraw-Hill, 1961.

More. Issac. **Agricultural Accounting.** Tel Aviv : Sifriat Hassadeh, 1959.

Revusky, Abraham. **Jews in Palestine.** New York : The Vanguard Press, 1956.

Rubner, Alex. **The Economy of Israel.** London : Frank Cass, 1966.

Ruppin, Arthur. **The Agricultural Colonization of the Zionist Organization.** London : Marlin Hopkinson and Co., 1928.

Shatil, I. **The Economy of the Communal in Israel : Principles and History.** Tel Aviv : Sifriat Po'alim, 1955.

Spiro, Melford. **The Children of the Kibbutz.** New York : Schocken Books, 1967.

——————————— .**Kibbutz : Venture in Utopia.** New York : Schocken Books, 1963.

Stern, Boris. **The Kibbutz that Was.** Washington, D.C. : Public Affairs Press, 1965.

Viteles, Harry. **A History of the Co-operative Movement in Israel.** Vol. III, London : Vallentine, Mitchell and Co. Ltd., 1968.

٢ ـ المقالات

Crown, Alan. «The Changing World of the Kibbutz.» **Middle East Journal** Vol. XIX, No. 4, (Autumn, 1965), 422-434.

Easton, David. «An Approach to the Analysis of Political System.» **World Politics,** Vol. IX, (October 1956 - July 1957), 383-400.

Golomb, Naftali. «Introduction to Kibbutz Research.» **New Outlook**, Vol. XIII, No. 1, (January 1970), 16-25.

—————————— .«Kibbutz Administration.» **Public Administration in Israel and Abroad 1963**. Jerusalem : Jerusalem Post Press, (1964), 51-55.

Hauslish, Arie. «Those Magnificent Youngmen in Their Flying Machines.» **Jewish Observer and Middle East Review.** Vol. XVIII, No. 30. (25 July 1969), 6-7.

Pigros, Paul and Faith. «Let's Talk Policy.» **Personnel.** Vol. XXVII. (July 1950), 5-14.

Rabkin, Leslie and Karen. «Children of the Kibbutz.» **Psychology Today.** Vol. III, No. 4, (September 1969), 42-44.

Zinger, Zvi. «The Crises of Achievement.» **The Jewish Horizon,** (April 1963).

٣ ـ الصحف

Al Hamishmar (Tel Aviv : April 22, 1960).

Bakibbutz (Tel Aviv : January 27, 1963).

Davar (Tel Aviv : January 18, 1963).

The Observer (London : November 2, 1969).

٤ ـ الكتب والتقارير الرسمية

Annual Statistical Manual of Kibbutzim, Tel Aviv : Audit Union for Co-operative Agriculture, 1960.

Government of Israel. **The Position of Agriculture in Israel, January, 1960.** Jerusalem : 1960.

Histadrut Yearbook. Tel Aviv : Mifaley Tarbut Vechinuch, 1962.

The Israel Government Yearbook, 1962-1963. Jerusalem : Central Office of Information, 1963.

Statistical Abstract of Israel. Jerusalem : The Central Bureau of Statistics. Nos. 1-20, 1949-1969.

Kaddar, Gershon. **The Profitability in Agriculture.** Tel Aviv : Bank Leumi Le-Israel Ltd., April 1958. (Pamphlet).

UNESCO. **World Survey of Education, Primary Education.** Paris : Vol. II, 1958.

Yalkut. Tel Aviv : Audit Union for Co-operative Agriculture, 1957.

منظمة التحرير الفلسطينية
مركز الابحاث

شارع كولومباني المتفرع من شارع السادات

صدر من سلسلة دراسات فلسطينية :

	السعر ل.ل
١ ـ د. فايز صايغ ، الاستعمار الصهيوني في فلسطين (ع ، ان ، ف ، ه ، ال ، د)	١
٢ ـ د. عابدين جبارة ، الهدنة في القانون الدولي (ان)	٢
٣ ـ عبد الوهاب كيالي ، المطامع الصهيونية التوسعية (ع)	٢
٤ ـ عبد الوهاب كيالي ، الكيبوتز : المزارع الجماعية في اسرائيل (ع)	٢
٥ ـ بسام ابو غزالة ، الجذور الارهابية لحزب حيروت الاسرائيلي (ع)	٢
٦ ـ مروان اسكندر ، المقاطعة العربية لاسرائيل (ع ، ان ، ال *)	٢
٧ ـ ابراهيم العابد ، الماباي : الحزب الحاكم في اسرائيل (ع)	٢
٨ ـ د. اسعد رزوق ، نظرة في احزاب اسرائيل (ع ، ال *)	٢
٩ ـ ليلى سليم القاضي ، الهستدروت (ع)	٢
١٠ـ ابراهيم العابد ، العنف والسلام : دراسة في الاستراتيجية الصهيونية (ع ، ف ، ال)	٢

السعر ل.ل

	السعر ل.ل
١١ـ اسعد عبد الرحمن ، التسلل الاسرائيلي في آسيه (ع)	٢
١٢ـ د. انيس صايغ ، ميزان القوى العسكرية بين الدول العربية واسرائيل (ع)	٢
١٣ـ د. فايز صايغ ، الدبلوماسية الصهيونية (ع ، ان ، ف)	٢
١٤ـ صبري جريس ، العرب في اسرائيل ـ ج ١ (ع ، ف)	٢
١٥ـ اسعد عبد الرحمن ، المنظمة الصهيونية العالمية (ع)	٢
١٦ـ انجلينا الحلو ، عوامل تكوين اسرائيل (ع ، ان)	٢
١٧ـ يوسف مروّه ، اخطار التقدم العلمي في اسرائيل (ع)	٢
١٨ـ بسام ابو غزالة ، التخطيط في اسرائيل (ع)	٢
١٩ـ رفيق مطلق ، اسرائيل قبيل العدوان (ع)	٢
٢٠ـ الشيخ عبد الله الطريقي ، البترول العربي سلاح في المعركة (ع)	٢
٢١ـ صبري جريس ، العرب في اسرائيل ـ ج ٢ (ع ، ف)	٢
٢٢ـ غسان كنفاني ، في الادب الصهيوني (ع)	٢
٢٣ـ عقيل هاشم وسعيد العظم، اسرائيل فياوروبهالغربية (ع)	٢
٢٤ـ احمد الشقيري ، المياه الاقليمية في القانون الدولي (ان)	٢
٢٥ـ مصطفى عبد العزيز ، التصويت والقوى السياسية في الجمعية العامة للامم المتحدة (ع)	٢
٢٦ـ ابراهيم العابد، الوشاف: القرى التعاونية فياسرائيل (ع)	٢
٢٧ـ احمد حجاج ، سكان اسرائيل : تحليل وتنبؤات (ع)	٢
٢٨ـ جوزف مغيزل ، المقاطعة العربية في القانون الدولي (ع)	٢
٢٩ـ اديب قعوار ، المرأة اليهودية في فلسطين المحتلة (ع)	٣

	السعر ل.ل
٣٠- د. صلاح دباغ ، الاتحاد السوفياتي وقضية فلسطين (ع)	٢
٣١- د. منذر عنبتاوي ، اضواء على الاعلام الاسرائيلي (ع)	٢
٣٢- الياس سعد ، اسرائيل والسياحة (ع)	٢
٣٣- ابراهيم العابد ، سياسة اسرائيل الخارجية (ع)	٢
٣٤- د. جورج ديب ، العدوان الاسرائيلي في الامم المتحدة (ع)	٢
٣٥- مصطفى عبد العزيز ، الاقلية اليهودية في الولايات المتحدة الاميركية (ع)	٢
٣٦- يوسف شبل ، السياسة المالية في اسرائيل (ع)	٢
٣٧- د. اسعد رزّوق ، الدولة والدين في اسرائيل (ع)	٢
٣٨- د. عاطف سليمان ، اسرائيل والنفط (ع)	٢
٣٩- الياس سعد ، اسرائيل والبطالة (ع)	٢
٤٠- انجلينا الحلو ، اسرائيل والسوق الاوروبية المشتركة (ع)	٢
٤١- لمياء جميل مجاعص ، المابام (ع)	٢
٤٢- د. محمد فاروق الهيثمي، فيالاستراتيجية الاسرائيلية (ع)	٢
٤٣- رياض القنطار ، التغلغل الاسرائيلي في افريقيه (ع)	٢
٤٤- تهاني هلسه ، دافيد بن جوريون (ع)	٢
٤٥- عقيل هاشم ، تخطيط الاعلام العربي (ع)	٢
٤٦- يوسف مروّه ، اخطار التخطيط الصناعي في اسرائيل (ع)	٣
٤٧- د. اسعد رزّوق، الصهيونية وحقوق الانسان العربي -١ (ع)	٢
٤٨- د. اسعد رزّوق، الصهيونية وحقوق الانسان العربي -٢ (ع)	٢
٤٩- الياس حنا ، الوضع القانوني للمقاومة العربية في الارض المحتلة (ع)	٢

	السعر ل.ل
٥٠- عزيز العظمة ، اليسار الصهيوني : من بدايته حتى اعلان دولة اسرائيل (ع)	٢
٥١- اسعد عبد الرحمن ، اوراق سجين (ع ، ان)	٢
٥٢- د. عز الدين فوده ، قضية القدس في محيط العلاقات الدولية (ع)	٢
٥٣- ليلى سليم القاضي (محررة) ، مقالات في الرأي العام الاميركي وقضية فلسطين (ان)	٢
٥٤- د. عز الدين فوده و د. اسعد رزّوق والياس حنا ، الصهيونية والمقاومة العربية (ان)	٢
٥٥- العرب تحت الاحتلال الاسرائيلي (ان)	٢
٥٦- ليلى سليم القاضي، عرض للعلاقات الاميركية الاسرائيلية (ان)	٢
٥٧- ابراهيم ابو لغد (محرر) ، المواجهة العربية الاسرائيلية (ف)	٤
٥٨- بسام بشوتي ، العنف الصهيوني (ان)	٢
٥٩- مصطفى عبد العزيز ، اسرائيل ويهود العالم (ع)	٢
٦٠- يوسف شبل ، تجارة اسرائيل الخارجية (ع)	٢
٦١- اسحق موسى الحسيني ، عروبة بيت المقدس (ع)	٢
٦٢- د. عز الدين فوده ، الاحتلال والمقاومة على ضوء القانون الدولي العام (ع ، ان)	٢
٦٣- نبيل ايوب بدران ، التعليم والتحديث في المجتمع العربي الفلسطيني (ع)	٣
٦٤- احمد الكاشف ، الولايات المتحدة والتسلح العربي - الاسرائيلي (ان)	٢
٦٥- سمير بوتاني ، الدول الاسكندنافية واسرائيل (ع)	٢

	السعر ل.ل
٦٦ـ الياس سعد ، الهجرة اليهودية الى فلسطين المحتلة (ع)	٢
٦٧ـ د. انيس صايغ ، المستعمرات الاسرائيلية الجديدة منذ عدوان ١٩٦٧ (ع)	٢
٦٨ـ د. اسعد رزوق ، المجلس الاميركي لليهودية (ع)	٣
٦٩ـ علي الدين هلال ، كندا وقضية فلسطين (ع)	٢
٧٠ـ د. محمد المجذوب ، اعمال اسرائيل الانتقامية ضد الدول العربية (ع)	٢
٧١ـ خليل ابو رجيلي، الزراعة اليهودية فيفلسطينالمحتلة (ع)	٢
٧٢ـ د. حامد عبد الله ربيع ، فلسفة الدعاية الاسرائيلية (ع)	٣
٧٣ـ ابراهيم العابد ، حقوق الانسان في الاراضي المحتلة (ان)	٢
٧٤ـ يوسف شبل ، اعباء الحرب على الاقتصاد الاسرائيلي (ع)	٢
٧٥ـ اميرة حبيبي ، النزوح الثاني : دراسة ميدانية تحليلية لنزوح ١٩٦٧ (ع)	٢
٧٦ـ بهيم سنج وانجلينا حلو ، دراسة الاسس التي قامت عليها دولة اسرائيل (ان)	٢
٧٧ـ د. منذر عنبتاوي ، واجبات الاطراف الثالثة في الحروب المعاصرة (ع)	٣

ملاحظة : المختصرات الواردة بين قوسين تعني لغة النشرة

ال = الماني .
د = دانمركي .
ع = عربي .
ف = فرنسي .
ان = انجليزي .

* الترجمة الالمانية لهذه المنشورات موجودة في كتاب دراسات فلسطينية (سلسلة كتب فلسطينية رقم ٨)

منظمة التحرير الفلسطينية
مركز الابحاث

شارع كولومباني المتفرع من شارع السادات

اسس في شباط (فبراير) ١٩٦٥

تصدر عنه

(١) سلسلة « اليوميات الفلسطينية »

(٢) سلسلة « حقائق وارقام »

(٣) سلسلة « ابحاث فلسطينية »

(٤) سلسلة « دراسات فلسطينية »

(٥) سلسلة « كتب فلسطينية »

(٦) خرائط وصور فلسطينية

(٧) سلسلة « نشرات خاصة »